

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

Cristiane Sant'Anna Santos

**O CONCEITO DE ESTRATÉGIA NA GESTÃO DAS
MICROEMPRESAS DE PONTA GROSSA, NO PARANÁ.**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis
2002**

Cristiane Sant'Anna Santos

**O CONCEITO DE ESTRATÉGIA NA GESTÃO DAS
MICROEMPRESAS DE PONTA GROSSA, NO PARANÁ.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

Florianópolis

2002

Cristiane Sant'Anna Santos

**O CONCEITO DE ESTRATÉGIA NA GESTÃO DAS
MICROEMPRESAS DE PONTA GROSSA, NO PARANÁ.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção
no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de setembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

Profª. Olga Regina Cardoso, Dra.

Orientador

Profª. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

*Ao meu esposo Anselmo Luiz Santos,
aos meus filhos Alisson Luiz Santos, Aline Maria Santos,
Alaíssa Maria Santos e à minha mãe Tereza Sinclair de A. Schnepfer,
por serem o que são: o meu porto seguro.*

AGRADECIMENTOS

Cada nome aqui marcado foi uma luz conduzindo-me a caminho desta vitória; mas não cheguei sozinha, trago-os todos em meu coração.

- Ao Professor Antonio Alves Filho, Dr., orientador desta dissertação, que serenamente e com uma metodologia voltada efetivamente para formação de pesquisadores, proporcionou-me este aprendizado.
- Aos professores do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelo conhecimento proporcionado nessa área.
- Aos proprietários e dirigentes das microempresas de Ponta Grossa, por suas importantes contribuições, sem as quais este trabalho não seria possível.
- Ao Setor de Alvará da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, à Delegacia da Receita Estadual, à Delegacia da Receita Federal e à Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa, que por intermédio de seus gentis e responsáveis funcionários, forneceram-me dados indispensáveis ao presente trabalho.
- Ao Professor Alexandre Lages, da Universidade Estadual de Ponta Grossa, por sua orientação na preparação da coleta de dados da pesquisa.
- À Direção da Unidade de Ponta Grossa do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, por seu apoio do início ao fim do curso.
- Às amigas: Adriane de Lima Penteado, Verônica Leuch, Karyn M. Lehm Kuhl e Maria Cláudia Guimarães Santos por suas contribuições para acesso à bibliografia necessária a este trabalho.
- À amiga Eliane Fernandes Pietrovski, que generosamente acolheu-me em seu apartamento, nos dias de aula em Curitiba.
- Ao amigo Paulo César Machado, por seu apoio e auxílio com a língua inglesa.
- Aos amigos: José Alves Filho, Maria Helena Nascimento Ribas, Nelson Ari Canabarro, Giovana de Arruda Moura Pietrowski e Denise Milléo Almeida pela agradável companhia nas viagens e apoio em todos os momentos.

- À Professora Rosemari M. Castilho Fujiatto Silveira, por seu auxílio na coleta de dados fornecendo-me a participação de alguns de seus alunos.
- Aos acadêmicos dos cursos superiores em Tecnologia em Alimentos, Eletrônica, Mecânica e Informática e do curso de Ensino Médio da Unidade de Ponta Grossa do CEFET-PR, pela decisiva participação nesta pesquisa, como entrevistadores: Aldo Costa Cabral, Carlos Eduardo Emílio Stadler, Cliceu Buture de Oliveira, Cristiano Nunes de Souza, Cristiano Veiga Sokolowski, Ederson Aparecido Anhaia, Everson Russo, Fabiano Galvão, Fernando de Souza, Guilherme Oberg, Hélio Ricardo de Freitas, Jefferson Henrique Kobner Janiaki, Jocenei Martins, José Carlos Bucholdz, Leandro Cordal, Lucimar Pupo Ferreira, Paulo José Vloet, André Verchai, Antônio Fernando G. Tenório, Camila Vanessa R. Pereira, Daniel Lopes Fernandes Júnior, Edu George de Almeida, Eduardo Wosiak Zulian, Élcio Antônio Melniski, Éricson Michel Nunes, Fernanda Moreno, Isaías Santos de Lara, Melany Thaíse Schena, Priscila Daiane Maia, Rafael E. P. Massuquetto, Rafael Serenato, Renato Adriano Araújo Manfredini, Roberson José Almeida, Rodrigo Michalovski Szatkowski, Rodrigo Rezende dos Santos, Toni Marcos Grzybowski, Alancardek Di Mario Filho, Alessandro Rômulo Carneiro, Amilton Bertão Júnior, Ângelo Reinoldo Scremin, Consuelo Trujillo Costa, Eduardo Hovorushko Júnior, Emerson Kovaltchuk, Fábio Augusto Amaral, Fábio Henrique Beltrame, Helder Luiz Ferraz, Jean Felipe de Góes Lopes, João Edilson Lopes, João Estefano Kasprzak, Kellen Fabiane Tozetto, Kerley Diuk de Andrade, Marcelo Neumann, Márcio Kolosky Júnior, Nelson Alves Pinto, Paulo Marcelo Hass, Rudinei Rossi, Northon Cristian Kieski Sauer, Paulo César Simão, Wellington Loureiro Pendrak, João Ferreira, Ruimar Rubens de Gouveia, Luciano Laranjeira, Dayane Stelle Dubiela, Louise Fernanda da Silva, Juliano Andrade, Luiz Emanuel Pistune, Márcio Ricardo Pereira, Helenton G. da Silva, Josué Miguel Vandoski, Rodrigo Gomes, Sanderson R. Lima, André Dias, Gabriela M. Campos, Giana M. Coelho, Bianca Sandrino, Thais Machado, Giselle Nathaly Calaça, Francielle Samantha Rossoni, Moacely de Souza, Márcio Luiz Scheffer Vieira Júnior, Paulo Eduardo Redka, Bruno Weber, Fernanda Prestes, Ivan Barabach, Thaís Priscila De Góes, Marcelo Gomes, Mayra Regina Ribeiro Granja, Hernani Maurício Ferreira, Jackson André de Lara.

Muito Obrigada!

*“Se não pensamos no futuro, se não
fazemos planos, se não mudamos a direção,
temos boas chances de chegar ao lugar
onde estamos agora. “*

Fernando Dolabela

RESUMO

SANTOS, Cristiane Sant'Anna. **O conceito de estratégia na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

O objetivo deste estudo é investigar até que ponto o conceito de estratégia foi considerado na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, no ano 2002. Tal propósito deve-se ao grande número de microempresas extintas a cada ano, em todo o Brasil. Especificamente, o estudo busca caracterizar o ambiente geral e o ambiente específico das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná; detectar as principais forças competitivas em torno das microempresas; verificar se as microempresas aplicaram o conceito de estratégia na gestão de seus negócios; e em face dos resultados obtidos, propor medidas de aperfeiçoamento para uma gestão estratégica nas empresas. A pesquisa classifica-se como descritiva, com caráter exploratório. Constitui-se em uma pesquisa quantitativa, do tipo *Survey* (levantamento). A pesquisa trabalha com uma amostragem do universo de 1.131 microempresas ativas em Ponta Grossa, no Paraná, totalizando 295 empresas entrevistadas. Os resultados demonstram que o conceito de estratégia empresarial foi considerado no processo de gestão da maioria das empresas entrevistadas, porém não em número satisfatório. São estratégias realizadas, algumas formalizadas num plano e uma grande maioria resultante de um processo de aprendizado tanto individual como da coletividade da empresa, que convergiu para um padrão estratégico estabelecido a partir de pequenas decisões e ações consideradas eficazes. No entanto, os resultados da pesquisa indicam também que é significativo o percentual de empresas sem estratégia para seus negócios e que a maioria das microempresas ainda não está consciente da necessidade de analisar constantemente o ambiente no qual está inserida. Por esse motivo tornam-se válidas as medidas propostas neste estudo para que a gestão estratégica se efetive nas microempresas.

Palavras-chave: microempresas – competitividade – estratégia

ABSTRACT

SANTOS, Cristiane Sant'Anna . **O conceito de estratégia na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

The objective of this study is to investigate to what extent the strategy concept was considered in the management of the very small companies of Ponta Grossa, in Paraná state, in the year of 2002. This purpose is due to great number of extinct companies every year in Brazil. Specifically, the study tries to characterize the general and specific environment of very small companies in Ponta Grossa; to detect the main competitive forces around the very small companies; to verify if the very small companies applied the concept of strategy at their business management; and, according to the obtained results, recommend improvement actions for a strategic management in the companies. The research is classified as descriptive, with an exploratory aspect. It is constituted in a quantitative research, of the type Survey. The survey uses interviews with 295 companies, this number is a sample from a universe of 1.131 active very small companies in Ponta Grossa. The results demonstrate that the concept of managerial strategy was considered in the administration process of most of the companies interviewees, even so not in satisfactory number. They are accomplished strategies, some formalized in a plan and a great resulting majority of a learning process so much individual as of the collective of the company, that converged for a strategic pattern established starting from small decisions and effective considered actions. However, the results of the research also indicate that is significant the percentile of companies without strategy for its business and that most of the very small companies is not still conscious of the need of worrying constantly with the in environment which is inserted. For that reason they become valid the measures proposed in this study so that the strategic administration takes place in the very small companies.

Key-works: very small companies – competitiveness – strategy

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	p. 11
LISTA DE TABELAS	p. 12

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema.....	p. 13
1.2 Delimitação e formulação do problema.....	p. 17
1.3 Objetivos	p. 18
1.4 Definição de termos	p. 18
1.5 Relevância do estudo.....	p. 20
1.6 Estrutura do documento.....	p. 20

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Organização, empresa e microempresa

2.1.1 Organização	p. 22
2.1.2 Empresa	p. 23
2.1.3 Microempresa.....	p. 26

2.2 O ambiente das empresas

2.2.1 Variáveis ambientais que incitam o desenvolvimento de uma estratégia....	p. 28
2.2.2 Forças competitivas em torno da empresa.....	p. 32

2.3 Administração **p. 34** |

2.3.1 Evolução da teoria administrativa	p. 34
2.3.2 Administração da função produção	p. 36
2.3.3 Administração de pequenos negócios.....	p. 40
2.3.4 A gestão estratégica	p. 48

2.4 Estratégia empresarial **p. 51** |

2.5 Funções da estratégia empresarial **p. 53** |

2.6 Concepções acerca do processo de formulação da estratégia

2.6.1 O processo de formulação da estratégia segundo Andrews (2001).....	p. 55
2.6.2 O processo de formulação da estratégia segundo Porter (1996).....	p. 56

2.6.3 O processo de formulação da estratégia segundo Mintzberg (1999, 2000 e 2001)	p. 59
--	-------

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa	p. 67
3.2 Amostragem da pesquisa	p. 69
3.2.1 O tipo da amostragem	p. 69
3.2.2 A técnica de coleta de dados	p. 71
3.3 Análise e interpretação dos dados	p. 72

CAPÍTULO 4 – O AMBIENTE DAS MICROEMPRESAS

4.1 O ambiente geral	p. 74
4.2 O ambiente específico	p. 89

CAPÍTULO 5 – O CONCEITO DE ESTRATÉGIA NA GESTÃO DAS MICROEMPRESAS DE PONTA GROSSA, NO PARANÁ

5.1 Caracterização das empresas	
5.1.1 Tipo de atividade	p. 98
5.1.2 Tempo de atuação	p. 100
5.1.3 Número de proprietários	p. 101
5.1.4 Número de funcionários	p. 102
5.2 Gestão das empresas	
5.2.1 Tipo de cliente	p. 103
5.2.2 Principais problemas enfrentados pelas microempresas	p. 105
5.2.3 Tipo de produto/serviço	p. 106
5.2.4 A criação da empresa	p. 109
5.2.5 A principal preocupação na administração da empresa	p. 110
5.2.6 Como a empresa age para enfrentar a concorrência e buscar clientes	p. 113
5.2.7 A forma como ocorreram as grandes mudanças na empresa	p. 116
5.2.8 Elementos responsáveis pelo sucesso da empresa	p. 119
5.3 O conceito de estratégia utilizado pelas microempresas	p. 120
5.4 Proposições para a gestão estratégica das microempresas	p. 123

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões da pesquisa p. 130

6.2 A concretização dos objetivos propostos p. 132

6.3 Limitações do trabalho e sugestões para estudos complementares p. 133

REFERÊNCIAS..... p. 135

APÊNDICE – Formulário de entrevista p. 140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variáveis ambientais que incitam o desenvolvimento de estratégias..	p. 31
Figura 2: Impacto organizacional do crescimento da pequena empresa	p. 42
Figura 3: O modelo dos Quatro Quadros	p. 46
Figura 4: Etapas do processo de gestão estratégica	p. 51
Figura 5: Estratégia deliberada e estratégia emergente.....	p. 65
Figura 6: Tipo de atividade	p. 98
Figura 7: Tempo de atuação	p. 100
Figura 8: Número de proprietários.....	p. 101
Figura 9: Número de funcionários	p. 103
Figura 10: Tipo de cliente	p. 104
Figura 11: Forças competitivas em torno da empresa	p. 106
Figura 12: Tipo de produto/serviço.....	p. 107
Figura 13: Criação da empresa	p. 110
Figura 14: Principal preocupação da empresa	p. 111
Figura 15: Como age para enfrentar a concorrência e ganhar clientes.....	p. 114
Figura 16: A forma como ocorreram as mudanças	p. 117
Figura 17: Elementos responsáveis pelo sucesso da empresa.....	p. 119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Os países mais empreendedores.....	p. 79
Tabela 2: Total de microempresas no município de Ponta Grossa	p. 92

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema

A abertura de um negócio próprio é o sonho de muitos empreendedores, os quais vêem essa possibilidade como um sinônimo de liberdade, de poder construir seu próprio futuro. Dentro dessa perspectiva, o campo do empreendedorismo e da abertura de novos negócios tem crescido consideravelmente nos últimos anos, principalmente no Brasil.

Um pesquisa realizada em 21 países pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mostrou que em 2000, o Brasil ficou em primeiro lugar em taxa de novos empreendedores. Eis os resultados: 43.000 pessoas foram entrevistadas nos 21 países, chegando-se à conclusão de que, no Brasil, para cada 08 brasileiros em idade adulta, um está abrindo ou planejando abrir um negócio; nos Estados Unidos, a proporção é de 10 para um e na Austrália é de 12 para um. (EXAME, 2001a).

Uma segunda pesquisa realizada pela GEM, no período entre maio e julho de 2001, quando o país já sofria com as medidas de racionamento de energia, com preocupações com a economia argentina e recessão da economia norte-americana, mostra que o Brasil desceu para 5ª posição (PEGN, 2002). A classificação do primeiro ao décimo foi respectivamente esta: México, Nova Zelândia, Austrália, Coreia, Brasil, Irlanda, Estados Unidos, Hungria, Índia, Canadá.

Os dados do Global Entrepreneurship Monitor mostram também uma comparação entre o Brasil e Estados Unidos: no Brasil, uma proporção de 41% de pessoas contra 11% nos Estados Unidos abre empresa por questão de necessidade, e não em função de oportunidades detectadas.

No entanto, mesmo em quinto lugar e forçados pelas circunstâncias, há uma efervescência de pequenos negócios no Brasil. Os dados do Sebrae (2001b), mostram que apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no Brasil, com microempresas totalizando 267.525, representando um percentual significativo de 56,32% do total de empresas constituídas. São os pequenos negócios que, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas – Sebrae/NA (2001a), estão mudando o comércio, a indústria e os serviços, em todo o mundo, beneficiando alguns setores e exigindo profundas reformulações de outros. No Brasil, de cada 100 empresas, 98 são micro ou pequenas. Juntas, elas empregam quase 40 milhões de trabalhadores, mais da metade de toda mão-de-obra do nosso país.

Segundo dados do Sebrae/NA (2001a), até 1980, as empresas com menos de 100 funcionários não eram consideradas importantes. Somente a partir dessa data, quando as grandes empresas começaram a diminuir seus custos e empregados, é que as micro e pequenas começaram a crescer, fornecendo diversos produtos e serviços para grandes empresas.

Era o processo de terceirização, enxugamento da máquina governamental, desverticalização das médias e grandes empresas, crescimento de serviços especializados, principalmente ligados à informação e à consolidação do *franchising* que começou a se espalhar, tornando importantes os pequenos negócios para a economia dos países.

A abertura de um novo negócio inicia com uma ferramenta que orienta e clarifica os primeiros passos a serem dados, chamado Plano de Negócios e, uma vez colocado em prática, um novo desafio se configura para o empresário empreendedor: a administração de seu próprio negócio.

Se por um lado cresce o número de micro e pequenas empresas em todo o mundo, por outro, a administração de novas empresas é cada vez mais difícil em face das contingências enfrentadas. A taxa de novas empresas que conseguem se manter no mercado, por mais de três anos, é relativamente baixa.

Administrar uma empresa envolve processos sistemáticos de planejamento, organização, liderança e controle.

A ausência desse processo é o principal fator de desaparecimento de muitas empresas.

Num estudo desenvolvido pelo Sebrae/SP, constatou-se que de cada 100 empresas abertas no país, 35 não chegam ao final do primeiro ano de vida; 46 não sobrevivem ao segundo; e 56 desaparecem no terceiro ano de vida. Constatou-se também que o que leva uma empresa ao fechamento não são os impostos ou a necessidade de crédito, mas, principalmente, *a falta de preparo, informação, planejamento e conhecimento específico sobre o negócio* (SEBRAE/NA, 2001a).

Também um estudo realizado pelo Sebrae/MG em duas fases e em 12 Estados brasileiros, no período de agosto de 1998 a junho 1999, apurou, na primeira fase, que a taxa de mortalidade das empresas variou de cerca de 30% até 61%, no primeiro ano de vida da empresa, de 40% até 68%, no segundo ano, e de 55% até 73%, no terceiro período do empreendimento. Na segunda etapa, o estudo procurou identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade.

O porte da empresa parece ser elemento importante que distingue empresas em atividade e negócios extintos. Em praticamente todos os estados pesquisados o percentual de empresas de pequeno, médio e grande porte em atividade é superior ao de empresas de mesmo porte extintas. No entanto, quando se trata de microempresas a situação inverte. A maior diferença foi encontrada no estado do Rio Grande do Norte, onde entre as empresas em atividade e empresas extintas têm-se os seguintes dados:

- em atividade: 80% microempresas, 18% pequenas, 1 % médias e 1% grandes empresas;
- extintas : 96% microempresas, 04% pequenas, 0 % médias e 0% grandes empresas.

Isso demonstra que quanto maior o empreendimento maiores são as possibilidades de sucesso, demonstra também que as microempresas são as que têm menores chances de sobrevivência.

Igualmente, o estudo estimou que a *experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio* tem relevância para o sucesso da empresa, já que em 08 das 11 unidades pesquisadas esse fator foi apontado por empresas em atividade em percentuais significativamente maiores do que aqueles de negócios extintos. A pesquisa também revelou que a *falta de capital de giro* foi apontada em 08 dos 11 Estados pesquisados, tanto pelas empresas em atividade como pelos negócios extintos, como a maior dificuldade na condução das atividades das empresas. Também a *recessão econômica* foram fatores citados por ambos os grupos como inibidores dos negócios (SEBRAE/NA, 1999).

Outro problema relacionado à administração é que as empresas existem e operam em um ambiente cada vez mais imprevisível. São várias as publicações acerca da influência do ambiente sobre as empresas. Uma delas, de Bowditch e Buono (1997), mostra a existência de um *ambiente geral* e um *ambiente específico* em torno da empresa. O *ambiente geral* é aquele semelhante para todas as

organizações, com variáveis: sociais, demográficas, políticas, tecnológicas, econômicas, as quais afetam todas as organizações. Já o *ambiente específico* é aquele que varia dependendo do domínio que a organização tiver escolhido, inclui clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades, etc. Os autores destacam que embora as organizações concentrem acompanhamento e planejamento no seu ambiente específico, o geral não deve ser esquecido.

As empresas do passado tiveram o privilégio de contar com certa regularidade em seus ambientes externos, o que lhes permitia um planejamento e controle de atividades mais duradouros. Hoje, constância, equilíbrio e estabilidade são palavras que já estão praticamente fora do mundo empresarial. Tanto o ambiente externo como o ambiente interno das empresas são dinâmicos e, em algumas de suas dimensões, de difícil previsibilidade, precisando haver sintonia entre administração e essa dinâmica.

Chiavenato (1994) comenta que as empresas constituem organizações inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais, buscando atingir certos objetivos. Se isso for conseguido, então a empresa será considerada eficaz e terá condições de sobrevivência e crescimento, na medida em que o resultado conseguido por meio de seus produtos e serviços for maior do que o volume despendido na obtenção e aplicação de recursos.

Porém, dada a acelerada mudança, a instabilidade ambiental e as contingências delas advindas, ocorrem pressões sobre a empresa, que precisará reagir com flexibilidade e rapidez para manobrar essas situações difíceis e manter-se no mercado. A **estratégia empresarial** é, segundo Chiavenato (1994), o primeiro e principal passo para atingir essa manobra.

Como o ambiente das empresas sofre mudanças, a estratégia empresarial também precisa mudar para que a empresa não perca competitividade e para que aproveite as oportunidades que surgem.

Segundo Porter (1996), a vantagem competitiva hoje é temporária, uma posição de mercado pode ser rapidamente copiada pela concorrência. Com isso, os administradores tentam ser melhores em todas as frentes (eficientes) e com isso acabam se distanciando de posições competitivas viáveis. Para o autor, instrumentos de gerência têm tomado o lugar da estratégia e a raiz do problema está na falha da distinção entre *efetividade operacional* e *eficiência*. Efetividade operacional significa desempenhar atividades semelhantes melhor do que os

concorrentes e isso somente pode ser conseguido por meio de uma estratégia competitiva. Efetividade operacional inclui, mas não é limitada à eficiência.

A partir dessas considerações, delinea-se o tema deste trabalho, que busca verificar, em uma pesquisa tipo *Survey*, a utilização do conceito de estratégia pelas microempresas situadas na cidade de Ponta Grossa, no Paraná.

1.2 Delimitação e formulação do problema

Há bem poucas décadas, as condições do mercado mundial eram, de certa forma, estáveis, o que fosse produzido teria comprador. A preocupação das empresas era com a capacidade produtiva. Mas a partir da década de 70, o cenário começou a mudar, auxiliada pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação, uma nova ordem veio se instaurando com mudanças significativas no ambiente empresarial, gerando competitividade e instabilidade nos dias atuais.

Com isso, a vantagem sobre os concorrentes tornou-se temporária, as empresas se vêem obrigadas a repensar sua forma de administrar para sobreviverem e permanecerem competitivas. Por isso se faz tão necessário que as empresas tenham uma estratégia para conduzir os seus negócios, principalmente as microempresas, pois conforme as informações do Sebrae/MG, quanto menor a empresa, menores são as chances de sobrevivência.

Em todo o Brasil é grande o número de empresas extintas a cada ano. A região Sul, por exemplo, entre as cinco regiões pesquisadas, acumulou um total de 165.377 empresas extintas entre 1990 e 1999. Em Ponta Grossa, no Paraná, a situação não é diferente: das 4.987 microempresas cadastradas no Setor de Alvará da Prefeitura Municipal, somente 1.131 estão como ativas na Delegacia da Receita Federal.

Os dados apresentados acerca do fechamento da maioria das micro e pequenas empresas, e as abordagens de Porter (1996), acerca das práticas definidas pelas empresas para enfrentarem a competitividade, conduzem este estudo ao seguinte questionamento que se configura como problema de pesquisa:

- **O conceito de estratégia foi considerado na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, no ano de 2002?**

Justifica-se, dessa forma, a relevância deste estudo, no sentido de colaborar para o entendimento do problema que dificulta a atuação eficaz e a sobrevivência, principalmente, das microempresas em Ponta Grossa, no Paraná.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral:

Verificar até que ponto o conceito de estratégia foi considerado na gestão das microempresas em atividade, no ano de 2002, em Ponta Grossa, no Paraná.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o ambiente geral e o ambiente específico das microempresas, entre os anos de 1999 e 2002.
- Detectar as principais forças em torno das microempresas, que dificultam a sua atuação eficaz e a sua sobrevivência.
- Verificar se as microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, aplicaram o conceito de estratégia na gestão de seus negócios.
- Propor medidas de aperfeiçoamento para a gestão estratégica nas empresas.

1.3.4 Definição de termos

Esta seção contém os principais termos empregados na definição dos objetivos gerais e específicos deste estudo, visando a um entendimento prévio do leitor acerca das abordagens apresentadas no decorrer da pesquisa.

- *Gestão*: “A gestão é um esforço de liderança para integrar e usar efetivamente uma variedade de recursos para cumprir um objetivo. Isto aplica-se a todas as organizações, quer sejam de negócios, hospitais ou entidades políticas.” (REIS, 2000, p. 11). De acordo com Rezende e Abreu (2000) o conceito de gestão envolve a atuação com: pessoas ou recursos humanos; processos e/ou atividades; além de recursos diversos, tais como tecnológicos, financeiros, materiais, etc.

- *Ambiente geral*: “refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. Inclui coisas tais como condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, e sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais”. (BOWDITH E BUONO, 1997, p. 143).
- *Ambiente específico*: “(ou de tarefa) enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização [...] inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades...”. (BOWDITH E BUONO, 1997, p. 143).
- *Microempresas*: são empresas que na indústria possuem até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados; em nível federal, são as empresas com faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$120.000,00 (SEBRAE/NA, 2001b). Em nível estadual, compreende as empresas: da *faixa A* com arrecadação até 1.780 UPFs; da *faixa B* com arrecadação até 4.274 UPFs e da *faixa C* com arrecadação até 25.641 UPFs (SEBRAE/PR, 1998). O valor atual de uma UPF é de R\$ 37,54, caracterizando-se como microempresa, na Secretaria Estadual da Fazenda, todas as empresas com faturamento igual ou inferior a R\$ 962.050,32.
- *Estratégia*: o termo tem sido usado de várias maneiras, no entanto, neste trabalho, toma-se a definição de Mintzberg e Waters, 1985 (apud MINTZBERG, 2001, p. 27): “a estratégia é um padrão – especificamente um padrão em um fluxo de ações.”
- *Gestão estratégica*: trata-se de uma abordagem que envolve um “conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo” (TAVARES, 2000, p. 33). Nesta abordagem, planejamento estratégico e administração são concebidos como um único processo. Alia, portanto, planejamento com tomada de decisão em todos os níveis.

1.5 Relevância do estudo

Considera-se que o presente trabalho é adequado e oportuno à área de concentração em que ele se desenvolve, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, visto que a está voltado à gestão de negócios.

Dessa forma, este estudo traz contribuições relevantes às Universidades, aos Centros de Pesquisa e Serviços Brasileiros de Apoio às Micro e Pequenas Empresas por validar pressupostos teóricos apresentados nesta trabalho como: a importância da estratégia empresarial na gestão dos negócios; a relevância da análise ambiental para formulação e implementação de estratégias empresariais; a relevância dos *Stakeholders* no processo de gestão das empresas; bem como, a validade do Plano de Negócios no gerenciamento das empresas e dos modelos de gestão estratégica propostos pelos autores.

Com relação às empresas pesquisadas, este estudo representa um diagnóstico do processo de gestão por elas desenvolvido, que ao lado das teorias e sugestões feitas, podem servir como um importante ponto de partida para um redirecionamento ou prosseguimento de suas ações.

Traz aos administradores em geral, a partir do referencial teórico apresentado, um suporte na busca de soluções para a sobrevivência e atuação eficaz nos mercados que tornam-se cada vez mais competitivos.

O trabalho é relevante, também, aos participantes do processo de coleta de dados - os acadêmicos da Unidade de Ponta Grossa do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, por ter-lhes proporcionado a vivência da pesquisa e o aprofundamento de conhecimentos na área de empreendedorismo.

Finalmente, este estudo torna-se valioso para todo leitor que deseja tornar-se mais empreendedor e lançar-se na criação de seu próprio negócio, com ações apropriadas para assegurar seu sucesso.

1.6 Estrutura do documento

O documento divide-se em seis capítulos, incluindo este de introdução ao tema da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta o embasamento teórico que define organização, empresa, microempresa; apresenta o conceito de administração e a evolução das teorias nessa área, aborda sobre a administração da função produção, administração de pequenos negócios e as contribuições dos autores para a gestão estratégica; traz abordagens sobre a importância do ambiente das empresas e sobre as variáveis ambientais que determinam a necessidade de uma estratégia; bem como apresenta as definições de estratégia, a importância da estratégia para as empresas e estudos sobre o processo de formulação e implementação da estratégia.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, que detalha o posicionamento tomado neste estudo, a classificação da pesquisa, o plano de amostragem e a análise dos dados.

O quarto capítulo analisa o ambiente das microempresas, fornecendo subsídios para conhecimento das variáveis existentes no ambiente geral e no ambiente específico das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná.

O quinto capítulo apresenta e analisa os dados coletados junto às empresas pesquisadas, sob a ótica dos pressupostos teóricos de cada autor adotado no estudo e dos procedimentos metodológicos definidos para a pesquisa. Analisa, primeiramente, o perfil das microempresas, para na sequência analisar as questões de gerenciamento, apresentando no final do capítulo um resumo das análises, especificamente, no que se refere à utilização do conceito de estratégia pelas microempresas entrevistadas; bem como, propõe medidas para a gestão das microempresas.

E o sexto capítulo apresenta as conclusões deste estudo; argumenta sobre o cumprimento dos objetivos propostos; destaca as limitações da pesquisa e apresenta as recomendações de temas para trabalhos futuros, visto que as questões relativas à gestão das microempresas não se esgotam no estudo das estratégias empresariais.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo encontra-se a revisão da literatura referente à importância das estratégias empresariais para a administração das empresas, que se constitui como tema central desta pesquisa. As abordagens foram divididas em quatro seções.

A primeira apresenta os principais conceitos sobre organização, empresa, microempresa; a segunda seção comenta sobre o ambiente das empresas, tratando das variáveis que incitam o desenvolvimento de uma estratégia e as forças competitivas em torno da empresa; a terceira apresenta o conceito de administração e a evolução das teorias nessa área, aborda sobre a administração da função produção, administração de pequenos negócios e as contribuições dos autores para uma nova visão do gerenciamento – a gestão estratégica; a quarta seção focaliza as abordagens acerca do conceito de estratégia e discute sobre a importância e o processo da estratégia empresarial.

2.1 Organização, empresa e microempresa

2.1.1 Organização

A organização é vista aqui no sentido institucional e não como uma das funções do processo administrativo. Conforme relatam Blau e Scott (1970), a organização é uma unidade social, em torno da qual um número de pessoas se organizam.

Os autores apresentam dois conceitos importantes: a organização social e as organizações formais. Organização social refere-se ao modo, segundo o qual a conduta humana se organiza socialmente; e organização formal refere-se às organizações que são criadas, deliberadamente, para conseguir certas finalidades. Uma vez estabelecida uma organização formal por um grupo de pessoas, uma organização social se desenvolve entre essas pessoas. Para Lawrence e Lorsch (1972, p. 3), organização é: “a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Uma característica abordada por Litterer (1976, p. 25), com relação às organizações é que elas possuem: “sistemas de operação responsáveis pelo processamento de insumos e sua transformação em bens e/ou serviços, para proporcionar o atingimento dos objetivos organizacionais. Para que haja integração dos esforços entre tais partes executoras é necessário, a existência de um ‘sistema administrativo’.” (sistema é entendido como um conjunto de elementos interdependentes).

Esse sistema ou estrutura administrativa, como veremos na seqüência desta dissertação, no item administração, facilita os mecanismos de coordenação e controle, define as metas de cada subsistema (cargo, grupo, linha de montagem, setor, etc.), aloca recursos humanos, financeiros e materiais, procura motivar e recompensar membros da organização, etc.

Outra característica importante a ser citada neste estudo é a destacada por Blau e Scott (1970), com relação aos quatro tipos de benefícios principais das organizações. Trata-se do princípio beneficiário da organização, ou seja, as organizações são criadas para trazer vantagem para certas pessoas. No esquema abaixo observe os tipos de organização e seus beneficiários principais:

- Associações de beneficiários mútuos: Os próprios participantes (cooperativas, associações, sindicatos, fundos mútuos, consórcios etc.)
- Organizações de interesses comerciais: Os proprietários ou acionistas (empresas privadas ou sociedades anônimas)
- Organizações de serviços: Os clientes ou usuários (hospitais, universidades, organizações filantrópicas)
- Organizações de Estado: O público em geral (organização militar, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico, correios e telégrafos).

Dentre as organizações citadas, percebe-se haver aquelas voltadas para interesses comerciais – as empresas, conceito que será abordado na próxima seção deste trabalho.

2.1.2 Empresa

Para Chiavenato (1994), qualquer definição de empresa constitui exemplo típico de organizações lucrativas. Empresa é portanto, todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (como

recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológico etc.), no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens e ou de serviços.

O autor destaca seis características que estabelecem a diferença entre as empresas e as demais organizações.

A primeira característica é que as empresas são orientadas para o lucro, embora o propósito final seja produzir bens e serviços.

A segunda é que as empresas assumem riscos que envolvem tempo, dinheiro, recursos e esforços, trabalham em condições de incerteza que muitas vezes inclui a possibilidade de perda completa dos investimentos.

A terceira deve-se ao fato de as empresas serem dirigidas por uma filosofia de negócios, a partir da qual os administradores tomam decisões que se relacionam com mercados, preços, concorrência, regulamentos do governo, legislação, economia, relações com a comunidade, além de assuntos internos relativos à estrutura e ao comportamento da empresa.

A quarta característica está relacionada à avaliação das empresas, geralmente, sob um ponto de vista contábil, visto que os investimentos e retornos devem ser registrados.

A quinta mostra que as empresas devem ser reconhecidas como negócios pelas demais agências governamentais que lhes fornecem entradas ou lhes consomem suas saídas, que são bens ou serviços, e que ainda concorrem com elas ou lhes aplicam taxas e impostos.

E finalmente, a sexta característica é a forma de constituição das empresas - propriedade privada, que deve ser controlada pelos seus proprietários ou acionistas ou por administradores empregados para tanto.

As empresas, de acordo com o ramo de atividades, são classificadas pelo Sebrae/NA (2001b) em: *empresas industriais* (transformam matéria prima, desde artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos); *empresas comerciais* (aquelas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor, no caso do comércio varejista – ou aquelas que comprem do produtor para vender ao varejista, no caso do comércio atacadista) e *empresas de prestação de serviços* (cujas atividades resultam no oferecimento do próprio trabalho ao consumidor).

Sobre o porte das empresas, é importante destacar, conforme Bowditch e Buono (1997), que o tamanho da organização, normalmente, é definido em termos

de *número de integrantes* e que embora o tamanho não indique necessariamente um certo tipo de estrutura específica, ele é importante para se prever algumas de suas dimensões. Para o autor, o tamanho gera *diferenciação* nas organizações. As organizações maiores tendem a ter estruturas de autoridade mais formalizadas que as menores. Além disso, o tamanho tende a levar à *descentralização*. Em organizações pequenas, por exemplo, a gerência normalmente pode manter o controle centralizado do processo de decisões. À medida que o tamanho aumenta, os gerentes percebem que não podem mais manter controle centralizado, partindo para a descentralização, muito embora esta decisão faça com que ocorra *formalização* maior, ou seja, faz com que as atividades dos cargos sejam mais padronizadas e explícitas.

Bowditch e Buono destacam ainda que a estratégia gera a *estrutura* de uma empresa, e como estratégias mudam ao longo do tempo, seja por meio de plano sistematicamente desenvolvido ou por evolução que ocorre implicitamente, as mudanças na estrutura da empresa irão ocorrer também.

Ainda com relação às características das empresas, vale ressaltar que, sob o ponto de vista da *Teoria dos Sistemas Abertos*, as empresas são sistemas sociais moldados pelo ambiente em que se situam, recebendo vários *insumos*, na forma de recursos (entradas), *transformando* esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando resultados na forma de *produtos ou serviços* (saídas) (KATZ E KAN, 1987).

Dessa forma, percebe-se que as empresas são constituídas de recursos obtidos no ambiente externo como: pessoas, edifícios, máquinas, equipamentos, matérias-primas, capital, fornecedores, clientes, etc, para realizar suas tarefas e sobreviver.

Katz e Kan (1987) mostram que se os recursos são corretamente utilizados e aplicados, obtém-se a *eficiência*. Por sua vez, a empresa mais eficiente consegue excedentes de energia, que podem ser armazenados como fundos de reserva, fundos de capital para expansão, fundos para reposição de equipamentos ou, ainda, de outras formas não monetárias como estoque de materiais. Os resultados que o armazenamento de energia excedente traz são: “crescimento organizacional e poder de sobrevivência...” (p. 185).

2.1.3 Microempresa

Segundo o Sebrae/NA (2001b), no Brasil, as micro e pequenas empresas – MPEs dispõem de tratamento diferenciado, de acordo com o *Artigo 179 da Constituição Federal*. O conceito de micro e pequena empresa é amplo e diversificado, varia de região, estado ou município, depende de seu porte econômico-financeiro, do ramo de atividade e da forma jurídica.

Em **nível federal**, as micro e pequenas empresas (ou empresas de pequeno porte) estão classificadas pela *Lei n.º 9.317, de cinco de dezembro de 1996*, que institui o *Tributo Federal Simples* (calculado com base em percentuais calculados sobre faturamento bruto do mês anterior) e são enquadradas pelo porte de faturamento, da seguinte forma, de acordo com dados de Brasil (2001):

- Microempresa – faturamento anual bruto de até R\$120.000,00
- Pequena empresa – faturamento anual bruto de R\$120.001,00 a R\$720.000,00.

No Documento de Arrecadação Fiscal (DARF) do *Simples* estão incluídos o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), o PIS/Pasep, a Cofins, a Contribuição Social sobre Lucro Líquido(CSLL), a contribuição da empresa sobre a folha de pagamentos e salário-educação, o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPIN) e Imposto para Salário da Seguridade social (INSS), inclusive as contribuições para terceiros: Sesi/Senai, Sesc.

No caso de microempresas em início de atividades no ano-calendário imediatamente anterior ao da opção pelo *Simples*, o valor do faturamento será de R\$ 10.000,00 multiplicado pelo número de meses de funcionamento naquele período, desconsiderado as frações de meses. Para empresas de pequeno porte o valor será de 100.000,00.

Em **nível estadual**, conforme Sebrae/PR (1998), somente pode ser microempresa:

- Forma individual ou sociedade limitada, de pessoa física domiciliada no Brasil;
- quando a receita bruta anual for igual ou inferior a 25.641 UPFs.

O enquadramento em nível estadual, com opção pelo *Simples* para microempresa, é dividido em três faixas, de acordo com o faturamento bruto anual calculado em UPF, que em 2001, conforme dados da Receita Estadual em Ponta Grossa/PR, passou a corresponder a R\$37,52. Para cada faixa há, também, um valor de ICMS a recolher.

- Faixa A – faturamento anual até 1.780 UPFs, que correspondem a R\$ 66.785,00 - ICMS de R\$ 28,08 (valor fixo).
- Faixa B – faturamento anual até 4.274 UPFs, que correspondem a R\$ 160.360,00 , sendo para o contribuinte somente do ICMS a taxa de 1% do faturamento mensal e para o contribuinte do ICMS e do ISSQN a taxa de 0,5% do faturamento mensal.
- Faixa C – faturamento anual até 25.641 UPFs, que correspondem até R\$ 982.050,32 sendo para o contribuinte do ICMS a taxa de 2,5% do faturamento mensal e para o contribuinte do ICMS e ISSQN a taxa de 2% do faturamento mensal.

Segundo ainda o Sebrae/PR (1998), as microempresas são regulamentadas perante o Governo Estadual do Paraná pelo Decreto n.º 2.953. A classificação como microempresa dá-se através de pedido de enquadramento no ato do registro, ou mesmo quando a empresa já estiver em funcionamento, conforme o ramo de atividade:

- Indústria e/ou comércio – solicitar enquadramento na Receita Federal e na Receita Estadual.
- Prestação de serviços – solicitar enquadramento na Receita Federal e na Prefeitura.

O titular de firma individual e os sócios das sociedades mercantis/civis deverão atentar para o fato de que, além do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica - IRPJ, ficam obrigados a apresentar o Imposto de Renda de Pessoa Física - IRPF, independente da renda obtida no período. Também, no caso de microempresa é considerado automaticamente distribuído proporcionalmente, aos sócios ou ao titular da empresa, um pró-labore de no mínimo 6% da receita bruta mensal.

De acordo com o número de empregados o Sebrae-NA (2001) classifica as empresas em:

ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
 PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
 MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
 GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

As microempresas possuem como as outras mesma importância para o país, por gerarem empregos, desenvolvimento e por elevarem a repartição de rendas. Por essa razão desfrutam dos seguintes benefícios: têm redução da carga tributária em relação ao regime normal e ampliação do limite de enquadramento como microempresa.

2.2 O ambiente das empresas

Para se compreender uma empresa, deve-se conhecer também o ambiente do qual ela faz parte. Assim, na sequência deste capítulo procura-se trazer as abordagens sobre as empresas vistas como sistemas abertos e a importância do ambiente nessa ótica sistêmica, além das variáveis que influenciam as decisões dentro de uma empresa, levando-a a formular e implementar estratégias.

2.2.1 Variáveis ambientais que incitam o desenvolvimento de uma estratégia

Por volta da década de 60, a partir das contribuições de Von Bertalanffy – biólogo que desenvolveu estudos que resultou na chamada Teoria Geral dos Sistemas – os conceitos de sistemas abertos foram apropriados pelas teorias das organizações e o ambiente, que na administração clássica era negligenciado, passou a ser levado em consideração no processo de gestão. Assim, na teoria organizacional contemporânea, as organizações são vistas como sistemas abertos, que segundo Katz e Kahn (1987), têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de outras características em comum com todos os sistemas abertos, a saber: a importação de energia do ambiente, a transformação da energia importada em alguma forma de produto, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação de energia para o sistema, de fontes que existem no ambiente.

Esses estudos vieram a construir a chamada *Teoria da Contingência*, formulada por Lawrence e Lorsch (1972) que postulam que não existe uma única maneira melhor de as empresas se organizarem; ao invés disso, elas precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

Um dos importantes estudos nessa linha é o de Bowditch e Buono (1997) sobre comportamento macroorganizacional. Os autores apresentam duas distinções

de ambientes: a) *ambiente geral e ambiente específico*; b) *ambiente real e ambiente percebido*.

O **ambiente geral** é aquele semelhante para todas as organizações, com influências: sociais, demográficas, políticas, tecnológicas, econômicas, as quais afetam todas as organizações. Já o **ambiente específico** varia dependendo do domínio que a organização tiver escolhido, inclui clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades, etc. Os autores destacam que ambos devem ser considerados pelas organizações, pois formam o que é chamado de *textura causal* dos ambientes organizacionais. No que se refere a *ambiente real*, os autores caracterizam-no como aquele que é mensurável, objetivo, externo à organização; sendo o *ambiente percebido* aquele visto através das percepções dos gerentes, aquele que ocorre dentro das organizações. Ambos também são aspectos importantes da análise ambiental que devem ser reconhecidos nas tomadas de decisão.

Mas há ainda outro ambiente a ser considerado, dependendo da localização da organização: o *ambiente internacional*. Há necessidade, por parte das organizações, de se conscientizarem das diferenças interculturais entre seu país de origem e o de sua localização, também, conscientizarem-se das implicações dessas nas práticas administrativas, visto que estudos indicam que muitas das transferências consideradas como erros nas multinacionais norte-americanas, ocorrem devido ao fracasso em se adaptar à nova cultura estrangeira.

Tendo discorrido sobre as distinções de ambientes, pode-se agora voltar-se para o ambiente específico, para entender a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que afetam ou podem ser afetados por suas ações.

Assim, dois modelos, apresentados por Bowditch e Buono (1997), podem estruturar as organizações: o *modelo dos acionistas* – em que esses são os únicos a estabelecer um canal de influência sobre a organização, sendo os fornecedores, empregados e clientes considerados apenas como elementos de mercado; o outro modelo, que mais recentemente vem se delineando, vem a ser o chamado *Stakeholder* ou modelo dos *Interessados na Organização*, o qual considera fornecedores, empregados e clientes como indivíduos que afetam ou podem ser afetados pelo desempenho da organização. Trata-se de um modelo que sugere que as organizações estejam a serviço de uma sociedade maior, sendo as relações entre eles, não mais relações de mercado, mas relações de influência.

Surge assim, com esse novo modelo, um novo desafio para as organizações, o de gerir o processo de relacionamento das organizações com o ambiente em que atuam. Isso leva à necessidade de as organizações aprenderem a se adaptar ao seu ambiente e ao mesmo tempo, conscientizarem-se sobre o que influencia os acontecimentos dentro da empresa.

No modelo dos *Stakeholders*, as empresas obrigam-se a reavaliar seus processos produtivos frente às exigências e expectativas da sociedade em mudança.

Percebe-se, que para as ciências administrativas, o pensamento sistêmico é muito importante e, em decorrência deste, a percepção do ambiente é fator preponderante na definição do modelo de comportamento que a organização irá assumir. O modelo dos acionistas pode ser válido para a definição de estratégias de uma empresa que se encontre em um ambiente estável, com baixa competitividade, porém, para ambientes complexos e muito dinâmicos, como são os da atualidade, o modelo dos *Stakeholders* seria a garantia de sobrevivência e longevidade.

É importante destacar que o ambiente das organizações hoje é turbulento, as mudanças que nele ocorrem são muito rápidas e a velocidade do conhecimento é algo mais rápido ainda. Sem consciência do ambiente fica difícil a uma organização sobreviver.

As abordagens de Tavares (2000), corroboram com as apresentadas, no que se refere à necessidade de uma empresa conhecer o ambiente onde opera. Nesse sentido, o autor destaca a existência do **macroambiente**, semelhante ao conceito de *ambiente geral* apresentado por Bowditch e Buono; bem como destaca a existência do **ambiente competitivo e dos relacionamentos** da empresa, que correspondem ao *ambiente específico* considerado pelos autores. No *ambiente competitivo* estão todas as empresas já estabelecidas e as entrantes. Os *relacionamentos* são os *públicos* relevantes que integram o ambiente operacional e ambiente-tarefa, assim classificados dependendo da maior ou menor proximidade e importância estratégica para a empresa. Tavares considera que os *públicos* relevantes podem ser classificados como *mútuos* – porque os interesses de relacionamentos são recíprocos; *público almejado* – porque a organização ainda não mantém relacionamento, mas o deseja; e *público indesejável* – porque de uma ou de ambas as partes, não há interesse em manter relacionamento amistoso e, por isso, pode causar impacto negativo sobre a organização.

A análise ambiental, de acordo com Tavares, revela as áreas de oportunidades e ameaças que demandam do **ambiente interno** da organização, possibilitando visualizar cenários decorrentes de fatores estratégicos, que uma vez acessados, garantem a vantagem competitiva.

Sintetizando, as empresas têm um ambiente interno e estão inseridas em um ambiente geral, que é amplo, complexo e que exerce influência sobre a empresa, mas que também pode ser afetado por ela. Esse ambiente é constituído por variáveis: tecnológicas, políticas, econômicas, legais, demográficas e ecológicas. Dentro do ambiente geral, a empresa escolhe seu domínio, e dessa forma, define o seu ambiente específico dentro do qual vai operar e desenvolver suas atividades. O ambiente específico é constituído por: acionistas, consumidores, fornecedores de recursos, concorrentes e grupos regulamentadores como governo, sindicatos, associações entre empresas, associações de classe, etc.

figura 1 permite visualizar esses ambientes destacados pelos autores.

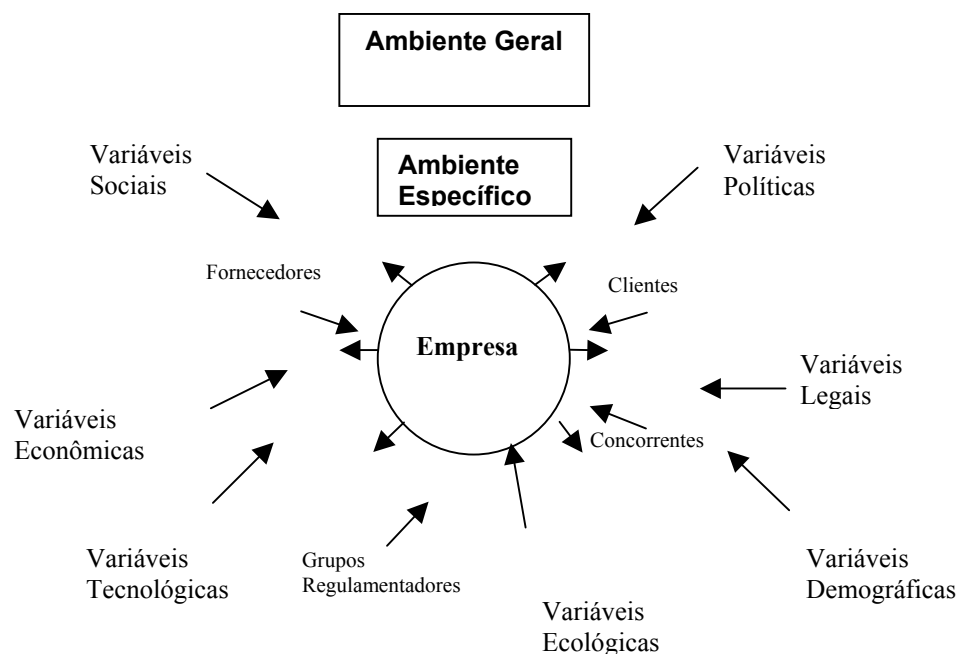


Figura1: Variáveis ambientais que incitam o desenvolvimento de uma estratégia.

2.2. 2 Forças competitivas em torno da empresa

Como visto, o ambiente de qualquer organização abrange um universo enorme de variáveis, cada qual com seu peso de influência sobre os sistemas administrativos, resultando numa dinâmica de mercado cada vez mais competitiva para as empresas. Os novos concorrentes, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento, enfim, fatos decorrentes de um ambiente cada vez mais ágil, voltado para a competição, ditam o ritmo das atividades nos negócios, levando as empresas a buscarem uma estratégia efetiva para garantia da competitividade e rentabilidade.

A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica. O grau de concorrência depende de cinco forças competitivas.

Esta seção, ancorada nas abordagens de Porter (1991), irá detalhar as características estruturais básicas das indústrias e as cinco forças competitivas que afetam as empresas.

Segundo o autor, as cinco forças competitivas são: *entrada*, *ameaça de substituição*, *poder de negociação dos compradores*, *poder de negociação dos fornecedores* e *rivalidade entre os atuais concorrentes*. Todos juntos determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa.

Porter chama às novas empresas ou à aquisição de uma empresa já existente de *força de entrada*. O autor diz que é preciso criar barreiras de entrada, as quais podem ser de seis fontes: economia de escala (declínio nos custos unitários de um produto); necessidade de capital (necessidade de investir vastos recursos para competir); diferenciação de produto (empresas têm uma marca de prestígio e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes); custos de mudança (quando comprador muda de fornecedor, custo com treinamentos de empregados, com aquisição de equipamentos, custos com testes nos novos equipamentos, etc.); acesso aos canais de distribuição (atendendo empresas estabelecidas, as empresas novatas precisam persuadi-los para aceitarem seus produtos); desvantagens de custo independente de escala (vantagens de custos adquiridas pelas empresas, impossíveis de serem igualadas pelas novatas). Ainda sobre força de entrada, Porter cita a retaliação prevista, na qual as expectativas das novatas influenciam a ameaça de entrada, por exemplo, um passado de fortes retaliações aos entrantes, empresas com recursos substanciais ou em equilíbrio com os canais de distribuição ou com os clientes, o comprometimento que as antigas empresas têm com a indústria, a incapacidade da indústria absorver novas empresas em função de um crescimento

lento. Porter cita também como barreira, o preço de entrada que força à desistência, as mudanças nas próprias barreiras à medida que as condições também mudam e a experiência das empresas já instaladas.

A segunda força competitiva, segundo o autor, é a *intensidade da rivalidade entre os concorrentes* existentes, ocasionada pelos seguintes fatores: quando os concorrentes são numerosos ou há equilíbrio entre eles; quando há lentidão no crescimento da indústria ou quando custos fixos de armazenamento são altos; também pela ausência de diferenciação ou custos de mudança, pela capacidade aumentada em grandes incrementos; por existirem muitos interesses em jogo para obter sucesso e quando as barreiras de saída são elevadas, ou seja, quando as empresas novatas são forçadas a se manterem competido devido a fatores econômicos e estratégicos, mesmo com baixos retornos ou retornos negativos em seus investimentos.

A terceira força refere-se à *pressão dos produtos substitutos*, pois quando esses têm preço-desempenho bem atrativo, mais firme torna-se a pressão sobre os lucros da indústria. Os substitutos limitam os lucros.

Uma quarta força seria o *poder de negociação dos compradores*, forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade ou mais serviços, o que leva os concorrentes à rivalidade. Torna-se necessário, nesse caso, que a empresa melhore sua postura estratégica descobrindo compradores com poder mínimo de influência..

Porém, não somente o poder dos compradores exerce influências sobre a indústria, como também os *fornecedores*, caracterizando-se esses como a quinta força competitiva. As condições que os tornam poderosos refletem aquelas que tornam os compradores poderosos, por exemplo, é quando o fornecedor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado que a indústria para qual vende; também, quando não está obrigado a disputar com outros produtos substitutos na venda, quando a indústria não for um cliente importante para eles, quando o produto que oferecem for decisivo para o negócio da empresa e se forem produtos diferenciados ou o grupo desenvolver um custo de mudança.

Porter destaca ainda que o governo também pode limitar o comportamento das empresas, por seus atos regulatórios e subsídios que afetam a posição de uma indústria com substitutos.

Segundo o autor, diagnosticar as forças que afetam a concorrência e suas causas básicas, permite à empresa a identificação de quais são seus pontos fracos

e fortes em relação à indústria e, dessa forma, será possível a escolha de uma estratégia apropriada que a mantenha competitiva e que aumente sua taxa de retorno sobre o capital investido.

Mas a estratégia escolhida somente se efetiva por meio de um processo de administração eficaz.

2.3 Administração

2.3.1 Evolução da teoria administrativa.

Os dicionários etimológicos mostram que a origem da palavra **administração** é o latim: *ad* - direção para, tendência; *minister* - significando aquele que serve, que ajuda.

Como se percebe, originariamente a palavra denota uma função que se desenvolve sob a direção de outra. Mas, o significado e extensão do termo administração tem variado ao longo dos anos, de acordo com a evolução da teoria administrativa.

A teoria da administração, segundo Morgan (1996) começou como uma teoria de sistema fechado, voltada no início para poucos aspectos e variáveis situados dentro da organização, ampliando aos poucos seu objeto de estudo, que variou muito de acordo com os aspectos considerados pelas escolas e teorias administrativas.

Foi com as contribuições de Taylor que ocorreram os primeiros esforços no sentido de se organizar o trabalho cooperado numa indústria, contribuindo para o desenvolvimento da Teoria da Administração. Numa visão microscópica e voltada para o *nível do operário e suas tarefas*, e não da empresa como um todo, buscou-se fazer com que o trabalhador pudesse ser mais produtivo.

Com outro enfoque distinto, contou-se com as contribuições de Fayol, numa visão de cima para baixo das funções do administrador. Estando a função administrativa concentrada no topo da organização, à medida que se desce na escala hierárquica mais a proporção das outras funções aumenta. Essa *ênfase na estrutura do trabalho* também buscava a eficiência ou o melhor modo de se fazer as coisas.

Também com ênfase na estrutura do trabalho, Max Weber com a *chamada Teoria da Burocracia*, reforça a imagem da organização. Porém, essa imagem da organização era também voltada para dentro de si mesma, sendo os aspectos principais desse modelo burocrático: a hierarquia, a ordem, a racionalidade e a impessoalidade.

Mas isso foi mudando e por volta da década de 50 essa visão começou a se esgotar, pois o cenário mundial sofreu alterações, a economia se desenvolveu e, por volta da década de 60, a competição aumentou numa velocidade maior. Nessa época, a partir das contribuições de Von Bertalanffy – biólogo que desenvolveu estudos que resultou na chamada *Teoria Geral dos Sistemas* – os conceitos de sistemas abertos, que já se estudavam, foram apropriados pelas teorias das organizações e o ambiente, que na administração clássica era negligenciado, passou a ser levado em consideração (KATZ E KHAN, 1987).

Desenvolveu-se assim, conforme destaca Morgan uma concepção de que as organizações são sistemas vivos, fazendo com que a análise microscópica da organização passasse a ser mais abrangente, voltada para assuntos como sobrevivência, relações organização-ambiente, eficácia organizacional e a idéia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas que necessitam ser satisfeitas para atuarem de forma eficaz no trabalho. Essas idéias deram base para a abordagem da *administração dos recursos humanos*.

Mas foi com abordagens mais sistêmicas, voltadas para a consideração do ambiente que a Teoria da Administração obteve maior avanço. Percebeu-se que a organização não é uma entidade independente, mas um sistema interdependente, em constante interação com o ambiente.

Segundo Morgan (1996), a ênfase no ambiente é resultante da *Teoria da Contingência*, que direciona as preocupações da organização para uma série de variáveis e pressões demandadas pelo ambiente. Conforme a abordagem contingencial, para se conhecer uma empresa, deve-se compreender também o contexto no qual ela está inserida, sendo que em diferentes circunstâncias ambientais, algumas organizações são mais capazes de sobreviver do que outras.

Segundo Lawrence e Lorsch (1972), o modelo eficaz de organização é aquele capaz de se adaptar às demandas do ambiente, e as contingências externas podem ser consideradas ou como restrições ou como oportunidades que influenciam a estrutura e os processos internos.

Bem próximo da teoria contingencial está o conceito de *Stakeholder*, que conforme as abordagens de Freeman e Reed (1983) refere-se àqueles grupos sem os quais a empresa deixaria de existir: acionistas, empregados, clientes, fornecedores e a sociedade. O desenvolvimento do conceito que foi vagaroso nos anos 60, foi redescoberto por pesquisadores, nos anos 70, sendo proposto essencialmente uma visão de sistema aberto da organização, argumentando-se que muitos problemas das organizações podem ser resolvidos por um redesenho das instituições, com apoio e interação de *Stakeholders* no sistema.

A partir dessas abordagens, percebe-se que a tarefa de administrar é muito mais ampla do que sugere o significado da palavra.

A tarefa da administração, conforme Chiavenato(1994), consiste em interpretar e transformar objetivos propostos pela empresa em ação empresarial, que se efetiva por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa. Se esse processo for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, independente do tamanho dos negócios.

Para que esse processo ocorra, as organizações são estruturadas a partir de padrões de trabalho, disposições hierárquicas e funções. Na seqüência deste trabalho, será destacada a importância da função produção para a efetivação da estratégia empresarial e dos objetivos de longo prazo das organizações.

2.3.2 Administração da função produção

As organizações são estruturadas a partir de padrões de trabalho, disposições hierárquicas e funções. À medida que as organizações crescem e amadurecem, geralmente saem de um tipo de estrutura e entram em outro. A forma como cada organização se estrutura tem implicações importantes sobre seus resultados.

Para cada organização diferentes funções são estruturadas. Slack(1997) comenta que a **função produção** é central para a organização, porque está relacionada, diretamente, à produção de bens e serviços e, conseqüentemente, ao nível de satisfação do cliente. Slack comenta que qualquer organização possui uma função produção, mesmo que em algumas organizações essa função receba outro nome como: simplesmente *produção* ou *operações*. Outras três funções são citadas

pelo autor como principais nas organizações: *marketing*, contábil-financeira e desenvolvimento produto/serviço. Slack destaca também as *funções de apoio* que suprem e apóiam a função produção: recursos humanos, compras e engenharia/suporte técnico.

O papel a ser desempenhado por cada função está expressa em seu próprio nome. Assim, o papel da função produção é produzir algum tipo de bem e/ou serviço demandado pelo consumidor.

A produção de bens ou serviços ocorre por meio de um sistema de *input*-transformação-*output*. Slack(1997) explica que a produção envolve um conjunto de recursos de *input* usados para transformar algo em *outputs*. Os recursos de *input* podem ser de dois tipos:

- Instalações – compreende prédios, equipamentos, terreno e tecnologia do processo de produção;
- funcionários – pessoas que operam, mantêm, planejam e administram a produção.

O processo de transformação está ligado à natureza dos recursos de *input* transformados: processamento de materiais, de informações, ou ainda de consumidores (seja por acomodação ou transformação do estado fisiológico ou psicológico do cliente). Já os *outputs* são os bens e serviços obtidos a partir do processo de transformação.

Slack destaca também que a condição de turbulência dos ambientes dos negócios na atualidade, deixa a função produção vulnerável às contingências que demandam do ambiente, em termos de oferta e demanda. Duas são as formas citadas pelo autor para minimizar os problemas com o ambiente:

- Proteção física - quando a organização prepara estoques de recursos.
- Proteção organizacional - quando a organização aloca as responsabilidades das várias funções da organização, formando barreiras ou proteção entre as incertezas ambientais e a função produção.

Essas abordagens mostram a importância da função produção, no entanto, essa função é central nas organizações por ter também outros três papéis a serem desempenhados: **de apoio, implementação e impulsão para a estratégia empresarial.**

Slack(1997) destaca que a maioria das organizações têm uma estratégia para seus negócios, mas é a função produção que fornece as condições necessárias e

coloca em prática a estratégia, garantindo à organização a vantagem competitiva a longo prazo. Observe o detalhamento desses três papéis desempenhados pela função produção com relação à estratégia:

- *Apoio para a estratégia empresarial:* a produção deve apoiar a estratégia da empresa como uma “seguidora”, desenvolvendo objetivos e políticas apropriadas aos recursos que administra. Tudo na produção deve ser apropriado à estratégia: produção, tecnologia, funcionários, sistemas e procedimentos, permitindo assim que a organização atinja seus objetivos estratégicos.
- *Implementação da estratégia:* a produção deve ser a “executora”, deve fazer a estratégia acontecer, transformando decisões estratégicas em realidade operacional. Slack destaca que se a função produção não estiver apta, mesmo uma brilhante estratégia pode vir a ser ineficaz.
- *Impulsão da estratégia:* a produção deve ser como “líder”, fornecendo os meios para obtenção da vantagem competitiva. Seu papel é “fazer as coisas melhor”, visto que produtos mal-feitos, serviço relapso, entrega lenta, promessas não cumpridas, pouca escolha de produtos ou serviços ou um custo de produção muito elevado prejudicarão a empresa a longo prazo. A produção deve, portanto, impulsionar a estratégia da empresa, para que essa exceda as expectativas dos consumidores, fornecendo serviços mais confiáveis, de qualidade superior, mais rápido, mais flexível e mais barato do que os concorrentes.

Slack comenta que a vantagem competitiva baseada na produção é atingida por meio de cinco “objetivos de desempenho” determinados pela empresa. Esses objetivos são:

- A qualidade dos bens e serviços fornecidos pela operação;
- a rapidez com que são entregues os bens e serviços;
- a confiabilidade na entrega dos bens e serviços;
- a flexibilidade da produção em mudar;
- o custo de produzir os bens e serviços.

Vários outros autores têm discutido atributos ou objetivos de desempenho para a produção de bens e serviços. Gianese (1996) define um conjunto de critérios de avaliação da qualidade dos serviços, nos quais os clientes se baseiam:

consistência (ausência de variabilidade no processo), velocidade de atendimento (tempo despendido), atendimento/atmosfera (o quão agradável é a experiência do cliente durante o processo), acesso (facilidade para o contato do cliente com o fornecedor do serviço), custo (quanto irá pagar), elementos tangíveis (evidências físicas), credibilidade/segurança (baixa percepção de risco), competência e flexibilidade (mudar conforme necessidade do cliente).

A produção procura satisfazer aos clientes desenvolvendo seus objetivos de desempenho, porém, é preciso decidir o que é mais importante para o cliente. Identificar os critérios segundo os quais os clientes decidem a compra do serviço ou do produto, permite que a função produção possa garantir o desempenho da empresa nesses critérios priorizados.

Portanto, as responsabilidades da administração da produção, segundo Slack (1997) são:

- entender como a produção contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais a longo prazo e, a partir desse entendimento, centrar-se nos objetivos de desempenho que trazem a vantagem competitiva para a empresa;
- desenvolver uma estratégia de produção para a organização, ou seja, ter um conjunto de princípios gerais que possa orientar a tomada de decisão em direção aos objetivos de longo prazo da organização;
- desenhar produtos, serviços e processos de produção, estabelecendo com esse conjunto de atividades o cenário para todas as outras atividades da produção;
- planejar e controlar a produção, decidindo sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando dessa forma, a execução do que foi previsto;
- Melhorar o desempenho da produção, adotando melhorias, evitando que erros ocorram, prevenindo falhas na produção e aplicando os conceitos de administração da qualidade total.

Essas abordagens demonstram a relação existente entre a estratégia empresarial e a função produção para garantia da atuação eficaz e competitividade das organizações. E embora as outras funções, as quais fazem parte da estrutura

das organizações, tenham sua parte a executar, são ou deveriam ser, segundo Slack, ligadas à função produção, por objetivos organizacionais comuns.

2.3.3 Administração de pequenos negócios

Começar um negócio requer audácia, energia e visão para agarrar uma oportunidade. O empresário que é empreendedor tem tudo isso, no entanto, nem sempre essas habilidades necessárias para começar um negócio são suficientes para assegurar-lhe maturidade e lucratividade. Segundo Longenecker (1997, p.420) muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas: “...lutando para sobreviver a cada dia ou mês, na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. [...] Eles ‘levam’ suas empresas, mas é exagero dizer que estas são ‘gerenciadas’ “.

Dornelas (2001) destaca que tanto no Brasil, como nos Estados Unidos a mortalidade de empresas é alta. Sendo que em 98% dos casos, o baixo desempenho e a mortalidade das empresas deve-se à falha ou falta de planejamento adequado do negócio.

Dornelas discute a importância do plano de negócios, mostrando que a maioria dos planos resume-se a textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem ao próprio empreendedor. Por esse motivo falham, levando muitos empresários a conceberem o plano de negócios como algo que não serve para nada. Dornelas (2001, p. 96) destaca: “O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”. Para o autor, o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, visto que tudo muda: a concorrência, o mercado, as pessoas e, por isso, o plano de negócios também deve mudar.

Outro ponto destacado pelo autor é que o plano de negócios não pode estar focado apenas no aspecto financeiro. Os indicadores de mercado, de capacidade interna da empresa e aspectos operacionais são igualmente importantes. Dornelas comenta que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios e possibilita à empresa entender e estabelecer diretrizes para seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz e tomar decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir

financiamento e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa; e, ainda, estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

Dornelas destaca também que: “o plano de negócios pode e deve também ser utilizado como ferramenta de gestão” (p. 108); porém, para que possa se tornar um ferramenta eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente na empresa.

Segundo o autor, uma forma simples e eficiente de se utilizar o plano de negócios é a criação de um *Painel de Metas* da empresa, podendo-se também utilizar vários. Trata-se, segundo, Dornelas, de um sistema semelhante ao *Balanced Scorecard* proposto pelos autores Kaplan e Norton, que cobre todas as áreas de análise da empresa. O *Painel de Metas* é um sistema visível de medidas de desempenho, que mostrará graficamente, de forma simples e sempre atual, a evolução da empresa ao longo de suas atividades. É composto por um conjunto de gráficos apresentados em *displays* (mostruários) ou paredes, em locais acessíveis aos gerentes e funcionários. Esses painéis devem ser um espelho do plano de negócios, com as mesmas informações e parâmetros numéricos considerados.

Dessa forma, segundo Dornelas, o plano de negócios será um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa.

Para a elaboração de um plano de negócios, um requisito necessário é a busca da informação. No entanto, essa é uma das dificuldades encontradas por grande parte de pequenos empresários. Longenecker (1997) destaca que os empreendedores, em sua maioria, profissionais generalistas não dispõem de suporte de *staff* experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas; tomam decisões sem o conselho e orientação dessas pessoas experientes, disponíveis somente em médias e grandes empresas.

Outro problema enfrentado por pequenos empresários, segundo Longenecker (1997) é que quando o negócio cresce, o gerenciamento precisa se adaptar ao crescimento e à mudança. Uma nova empresa passa por quatro estágios de crescimento, aumentando dessa forma o número de funcionários e de níveis gerenciais, como é possível se observar na figura 2:

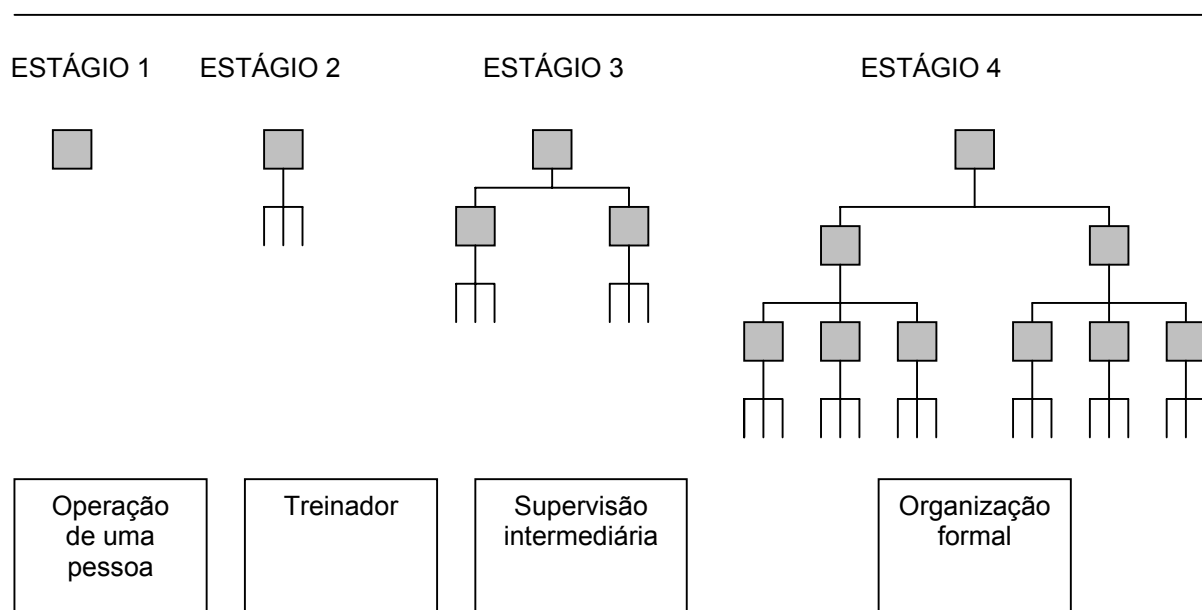


Figura 2: Impacto organizacional do crescimento da pequena empresa

Fonte: LONGENECKER (1997, p.421).

Nem todas as empresas começam no nível 1, no entanto, muitas iniciam dessa forma. Nessa fase, o empresário desempenha todas as funções. No estágio 2, coordena as atividades dos outros e tem intensa participação nas operações do negócio: produção, vendas, atualização de registros, etc. No estágio 3 ocorre um ponto considerado por Longenecker (1997) como perigoso para a empresa pequena, porque o empresário precisa manter-se acima do gerenciamento direto e trabalhar por meio do nível intermediário de gerenciamento, a partir do aumento de pessoal. No estágio 4, o crescimento exige maior formalidade no planejamento e controle. Envolve a adoção de políticas escritas, padronização de práticas pessoais, a informatização de registros, a preparação de quadros organizacionais e descrições de cargos, programação de treinamentos, instituição de procedimentos de controle e outros. Algumas práticas, segundo Longenecker, podem ser adotadas antes do estágio 4.

Em empresas muito pequenas, os defeitos no gerenciamento geram tensões nos negócios e retardam seu desenvolvimento.

Longenecker aponta algumas atividades que podem solucionar os problemas de gerenciamento:

- A necessidade de um plano formal contínuo: segundo o autor, a maioria dos proprietários e gerentes tem um plano. No entanto, a quantidade de planejamento não é o ideal, é normalmente limitado e assistemático, voltado para a quantidade de estoque que deve ser comprado, aquisição de novos equipamentos e outras questões semelhantes. Para Longenecker, os empresários, em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para desenvolver estratégias. “A estratégia de pequenas empresas pode apenas “acontecer” ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa. [...] A estratégia geral da empresa deveria ser traduzida em planos detalhados de ação” (p. 51).
- Participação do empregado no planejamento: Longenecker considera que o conceito de que o chefe faz o trabalho mental e o empregado encarrega-se do trabalho prático não é verdadeiro. As idéias dos empregados freqüentemente são importantes na busca de soluções para a empresa. O vendedor, por exemplo, por estar mais próximo do cliente, tem maiores condições de avaliar suas necessidades.
- Liderança e motivação: uma pequena empresa precisa de uma atmosfera de cooperação e trabalho em equipe. Longenecker destaca que nessas empresas os empregados conhecem pessoalmente o gerente-proprietário, ao contrário das grandes empresas. Dessa forma, se o relacionamento empregador-empregado for bom, os empregados das pequenas empresas, principalmente das que têm menos de 20 empregados, desenvolvem naturalmente um sentimento de lealdade à empresa. À medida que ocorre o crescimento, a quantidade de contato pessoal declina, mas permanece ainda um relacionamento significativo que é típico das pequenas empresas. Obtendo-se a lealdade, a liderança passa a existir e a maximizar as contribuições dos funcionários, permitindo à empresa competir de forma mais eficaz.
- Comunicação eficaz: seria essa a chave para as boas relações pessoais e se os funcionários não souberem as razões para as instruções que recebem, dificilmente serão entusiastas de uma equipe. O fato de poderem contribuir com suas idéias acrescenta-lhes um sentimento de dignidade. Também, a comunicação eficaz inclui comunicar aos empregados qual é a posição deles, como o negócio é feito, quais são os planos da empresa para o futuro.

- O planejamento da estrutura organizacional: Longenecker considera que em todas as pequenas empresas a estrutura organizacional evolui com pouco ou sem um planejamento consciente. Alguns empregados iniciam desempenhando determinadas funções e continuam retendo aquela função quando a empresa amadurece. Para o autor a evolução natural não é ruim, no entanto, o crescimento cria a necessidade de mudança organizacional e da adaptação às novas situações.
- O controle dos resultados: esta atividade envolve a avaliação dos resultados operacionais e a ação corretiva quando os resultados desviam-se do plano. O ponto principal do controle financeiro é o orçamento e é, também, um ponto esquecido pelas pequenas empresas.
- A delegação da autoridade: esse fator sozinho é a razão pela qual muitas empresas deixam de crescer. Frequentemente, o empresário organiza o negócio e detém todo o conhecimento sobre ele e, buscando proteger o negócio, tende a manter a empresa sob o controle de sua liderança. Assim, os funcionários podem achar necessário consultá-lo antes de cada mínima decisão e o proprietário torna-se extremamente ocupado. A delegação da autoridade é pré-requisito para o crescimento.
- A administração do tempo: estando o gerente-proprietário sempre ocupado em encontrar clientes, resolver problemas, ouvindo queixas, estabelecendo contato com fornecedores e outras atividades semelhantes, tem sua função de gerenciamento cada vez mais complicada do que a dos gerentes das grandes empresas. Consequentemente, seu tempo também é mais escasso. Longenecker destaca que muitos gerentes-proprietários trabalham de 60 a 80 horas por semana; estando ocupados demais, não conseguem perceber melhorias que poderiam ser feitas e não conseguem perceber informações importantes para dar instruções mais apropriadas aos funcionários. A solução é a delegação de deveres a subordinados e isso envolve a seleção e treinamento apropriado de pessoas para assumir a responsabilidade pela função. Também, um planejamento cuidadoso do tempo e disciplina para mantê-lo. Longenecker comenta que uma abordagem planejada para um dia ou uma semana de trabalho é muito mais eficaz do que uma abordagem casual de fazer o que aparece primeiro.

- Assistência técnica gerencial: pelo fato de as pequenas empresas não disporem de suporte de *staff* experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas, torna-se fundamental o uso de assistência gerencial externa como as seguintes fontes: consultores, bibliotecas públicas e universitárias, buscando sugestões de clientes, incubadoras de novos negócios, programas de consultoria, serviços gratuitos de aconselhamento fornecidos por executivos aposentados, centros de apoio a pequenas empresas, serviços profissionais e empresariais como o conselho de banqueiros, contadores, advogados, agentes de seguro, fornecedores, associação comercial e câmara do comércio, também, a formação de redes de trabalho de empresários que podem caracterizar-se como clubes ou associações.

As abordagens de Longenecker contemplam os elementos destacados por Stumpf (1994) com relação aos estágios de crescimento de um novo negócio. Stumpf relata que o crescimento de um pequeno negócio aumenta a necessidade de mecanismos operacionais e de controle:

“ Os gerentes de novos empreendimentos freqüentemente têm dificuldades para delegar e para transferir a responsabilidade por decisões críticas. Ainda mais importante, eles podem não ser capazes de determinar quando usar suas habilidades como empreendedor em vez de sua capacidade de liderança. Novos empreendimentos precisam de pensamento estratégico e de liderança; sem que essas novas capacidades sejam acrescentadas, o espírito empreendedor, sozinho, não levará ao crescimento rápido e à lucratividade.”
(STUMPF, 1994, p. 5)

Stumpf propõe o modelo dos Quatro Quadros, como uma estrutura analítica para o pensamento estratégico, necessária para uma empresa crescer e ter lucratividade. O modelo consiste de quatro tarefas: avaliação do ambiente dos negócios, avaliação da situação da empresa, exame de estratégias alternativas e definição de programas de ação e sistemas de acompanhamento.

As idéias e análises dos quatro quadros são dependentes umas das outras, são interativas. Nenhuma sozinha proporcionará o direcionamento correto para as ações da empresa por muito tempo durante períodos de crescimento.

A figura 3 retrata essas quatro tarefas com seus respectivos elementos:

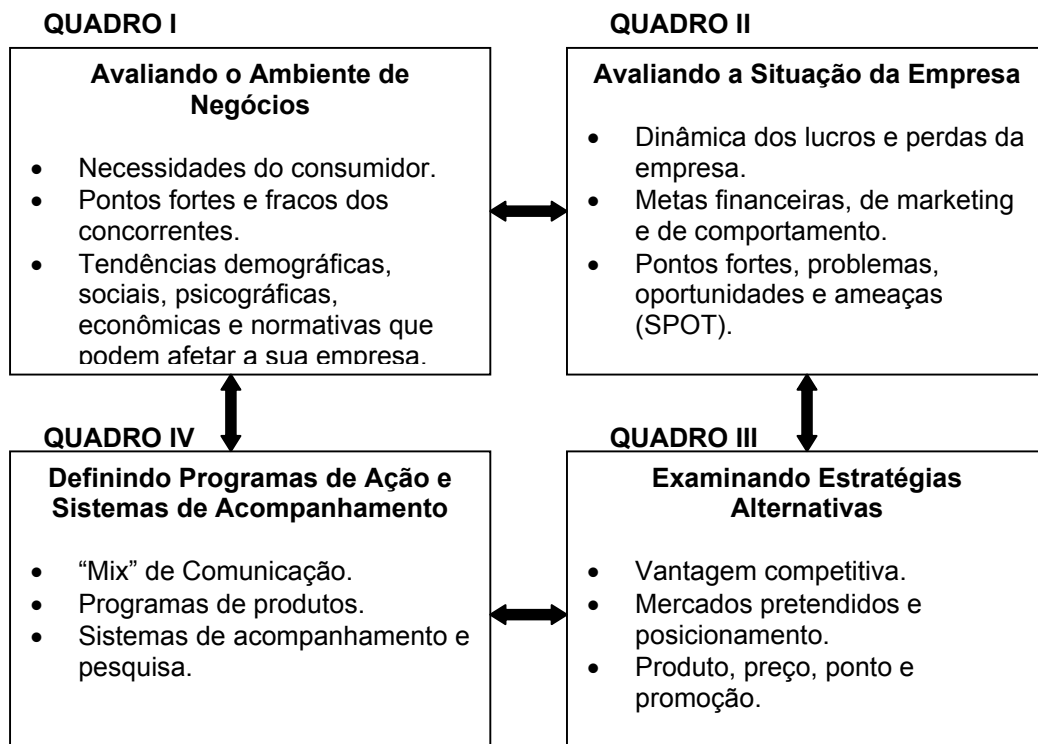


Figura 3: O modelo dos Quatro Quadros

Fonte: STUMPF (1994).

No quadro 1 está a avaliação do ambiente da pequena empresa. O ambiente está em constante mudança e algumas dessas mudanças, segundo Stumpf, afetam de forma adversa a empresa, outras não têm efeito sobre ela, e algumas podem beneficiá-la. Assim, três áreas são destacadas: necessidades do consumidor, pontos fortes e fracos dos concorrentes e as tendências demográficas, sociais, psicográficas, econômicas e normativas.

Sobre necessidades do consumidor, vale apresentar as abordagens de Gianese (1996). O autor destaca que as características de um produto ou serviço nem sempre garantem a sua venda, pois o cliente quando compra um produto ou serviço, que é comum a várias empresas, normalmente compra em função dos benefícios a eles agregados; assim, a empresa precisa ter a preocupação com as vantagens que irão determinar a percepção do cliente, definindo seus objetivos de desempenho.

Voltando ao modelo proposto por Stumpf, no quadro 2 está a análise da situação da empresa. Tendo sobrevivido ao estágio inicial, os dirigentes precisam avaliar suas empresas para determinar onde elas precisam de reconstrução, reabastecimento e atenção. Isso envolve: rever a dinâmica dos lucros e perdas, redefinição das metas financeiras, de marketing e de comportamento com relação ao novo potencial da empresa e identificação de seus pontos fortes e fracos procurando oportunidades de altas margens de lucro e minimização de riscos e ameaças.

O quadro 3 apresenta os elementos necessários para o exame de estratégias alternativas. Tendo a empresa conseguido sucesso, haverá uma forte tendência a pensar sobre ele dentro dos limites daquele sucesso, incorrendo, dessa maneira num erro. Stumpf comenta que se essa conclusão ocorrer, deve ser a partir da investigação proposta nesse quadro.

Para o autor é importante começar com o que a empresa já conseguiu, ou seja, identificar a vantagem competitiva que a manteve durante esse estágio; verificar seus mercados-alvo, verificar se os produtos têm um posicionamento para aqueles que estão no seu mercado-alvo e se os clientes têm uma imagem formada de sua empresa ou de seus produtos; também a análise de seu preço, ponto e formas de promoção.

Tendo considerado as possibilidades de estratégia alternativa, o último passo é o quadro 4, a partir do qual serão definidos programas de ação e sistemas de acompanhamento e *feedback*. É quando ações devem ser tomadas com relação à comunicação necessária para atingir o cliente: propaganda, vendas da imagem de sua empresa, marketing direto, publicidade (qualquer forma de apresentação pública ou comunicação relacionada ao empreendimento), comunicações internas.

O segundo elemento desse quadro são os programas de produtos, que são táticas para atingir suas estratégias de levar o produto até o cliente. E o terceiro elemento destacado por Stumpf são os sistemas de acompanhamento e pesquisa para acompanhar o crescimento das vendas e a lucratividade, ou para entender os desejos do consumidor e as atividades dos concorrentes.

As abordagens de Longenecker e Stumpf têm o objetivo de proporcionar um direcionamento para os pequenos negócios em estágios de crescimento.

Um direcionamento é necessário, desejado e procurado por empresários preocupados com a gestão de sua empresa, sejam eles dirigentes de pequenos negócios sejam dirigentes de grandes negócios.

As abordagens que seguem tratam do gerenciamento de grandes empresas, por meio da gestão estratégica.

2.3.4 A gestão estratégica

James (1984) destaca que a tarefa de gerenciamento, a partir dos anos 60, tornou-se mais complexa nas empresas em função das mudanças tecnológicas, resultando, nos anos 80, em falhas na função estratégica de negócio. James mostra a necessidade de se realinhar os conceitos estratégicos, em face das condições combativas dos negócios atuais. As empresas são desafiadas a selecionar estratégias para deter um ataque de seus competidores contra seus produtos ou serviços, para atacar seus competidores ou defender seus produtos e serviços dos ataques.

A estratégia empresarial envolve dois aspectos importantes: a formulação e a implementação. Mas tem sido justamente a implementação da estratégia o grande problema das empresas.

James (1984) e Mintzberg (1994) comentam que a formulação e a implementação têm sido vistas como processos separados, por isso a ineficácia do planejamento estratégico, e conseqüentemente do gerenciamento. A busca pela superação desse problema fez surgir a **gestão estratégica**.

Para Mintzberg o pensamento e ação não podem estar dissociados, pois as pessoas pensam a fim de agir, mas também agem a fim de pensar. Ao se tentar realizar coisas, se elas funcionam, os experimentos gradualmente convergem em padrões viáveis que se tornam estratégias.

Para o autor essa é a verdadeira essência do processo de aprendizado estratégico. No entanto, o impulso do exercício do planejamento estratégico é sempre para a separação. Gerentes seniores ajudados por planejadores pensam enquanto todo mundo faz e, quando as estratégias falham, pensadores culpam os fazedores.

A estratégia é efetivada por meio da ação de todos os participantes da empresa, ou seja, por meio da ação empresarial. Para ser eficaz precisa de

planejamento, organização, direção e controle. Esses elementos constituem o que Chiavenato (1994) denomina de processo administrativo ou administração estratégica.

Para o autor, o conceito de *processo* denota que os acontecimentos e as relações entre eles acontecem de forma dinâmica, portanto sempre em mudança. Por essa razão, as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle não podem ser vistas como coisas separadas e estanques, mas sim, como elementos interdependentes que interagem e que influenciam-se mutuamente. Constituem, portanto, um sistema.

Conforme Andrews (2001), a implementação da estratégia é composta por várias subatividades administrativas e necessita de mobilização de recursos, estrutura organizacional apropriada, sistemas de informação e relacionamentos, gestão e remuneração, além da liderança pessoal.

O trabalho da administração ou gestão estratégica é superar esses problemas relacionados à formulação e implementação.

Segundo Tavares (2000, p.33) a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um só processo: “Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.”

O autor apresenta três mecanismos destacados por Gluck (apud TAVARES, 2000, p.33), por meio dos quais a gestão estratégica seria desenvolvida:

- Um esquema de planejamento, para permear toda a organização e tornar mais fácil a tomada de decisões e a alocação de recursos;
- Um processo de planejamento, para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial;
- Um sistema de valores, para reforçar o envolvimento efetivo dos gerentes, comprometendo-se com a estratégia da organização.

Várias são as contribuições no campo da gestão estratégica, uma delas é a estrutura dos 7-S, organizadas por Peters, Waterman e Phillips (apud TAVARES, 2000). Trata-se de sete elementos que devem ser considerados na gestão empresarial e que demonstram como todos os aspectos estão interligados, a saber: capacidade ou competência distintiva, comunicação, chance e informação, causas e comprometimentos (trabalho com questões prioritárias), previsão de pontos de crise, controle e cultura (valores compartilhados).

Essa abordagem, conforme Tavares (2000), por basear-se somente em desempenhos passados, pode ser enriquecida com as contribuições de Hamel e Prahalad, que enfatizam a importância da perspectiva de futuro nas organizações e da competência distintiva.

Tavares destaca que cada empresa precisa avaliar os fatores estratégicos que foram relevantes no passado, sua importância no presente e suas possibilidades para o futuro.

Destaca, também, que devido ao atual contexto ambiental, a informação passa a ser imprescindível para a vantagem estratégica, precisando que cada pessoa seja também responsável por prestar e usar a informação; bem como o líder, nesse novo modelo, deverá ter habilidades interpessoais, para abrir espaços para participação das bases na organização.

São onze as etapas do processo de gestão estratégica descritas por Tavares.

- *Primeira*: Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintivas.
- *Segunda*: Análise macroambiental.
- *Terceira*: Análise do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização.
- *Quarta*: Análise do ambiente interno.
- *Quinta etapa*: Explicitação dos valores e políticas.
- *Sexta*: Formulação e implementação de estratégias.
- *Sétima*: Definição de objetivos.
- *Oitava*: Elaboração do orçamento.
- *Nona*: Definição de parâmetros de avaliação e controle.
- *Décima* Formulação de um sistema de gerenciamento e de responsabilidades.
- *Décima primeira*: Implantação.

É importante lembrar que essas etapas são processos. Portanto, são etapas dinâmicas, interdependentes e que influenciam-se mutuamente. A figura 4, apresentada a seguir, exemplifica esse processo:

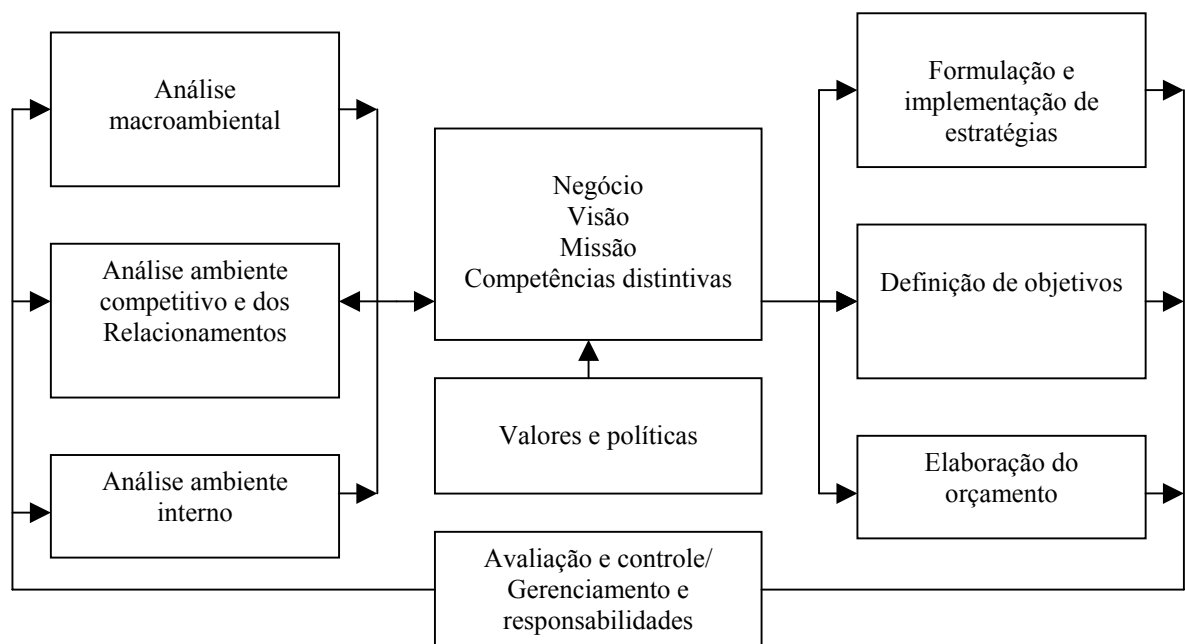


Figura 4 : Etapas do processo de gestão estratégica.

Fonte: TAVARES (2000, p. 156).

A definição de uma estratégia de negócios e a sua gestão estratégica são hoje imprescindíveis, tanto para uma grande empresa como para uma micro ou pequena empresa.

Mas o que vem a ser estratégia?

2.4 Estratégia empresarial

A etimologia da palavra **estratégia** é o radical grego *estrat(o)*, que significa *exército, milícia*.

Segundo Oliveira (1991), estratégia “significa literalmente ‘a arte do general’, deriva da palavra *strategos*, que significa estritamente *general*” (p.26). Nas empresas, a palavra estratégia “está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa” (p.27).

Esse conceito está bem próximo da primeira das cinco definições apresentadas por Mintzberg (2001), comentadas a seguir. As cinco definições são

chamadas pelo autor de “5 Ps da estratégia”: *plano*, *estratagema (ploy)*, *padrão*, *posição* e *perspectiva*.

O autor relata que as pessoas entendem estratégia como um *plano*, uma diretriz, uma espécie de curso de ação deliberadamente determinado. E várias são as definições de autores em campos de ação que reforçam esse ponto de vista (MINTZBERG, 2001, p. 27), como por exemplo:

- na área militar: a estratégia trata do “planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais”(Von Clausewitz, 1976:177);
- na teoria dos jogos: a estratégia é “um plano completo que especifica quais opções serão feitas [pelo jogador] em cada situação possível”(Von Newman e Morgenstern, 1944:79);
- na administração: “A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado... com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados” (Glueck, 1980:9).

Entendidas como *plano* as estratégias podem ser *genéricas ou específicas*. Um dos usos específicos da palavra estratégia ocorre quando empregada como *estratagema (ploy)* (segunda definição), ou seja, como uma “*manobra*” para iludir o concorrente.

Para o autor não basta definir a estratégia como *plano*, é necessária uma definição que abranja também o *comportamento resultante*, que seria a estratégia entendida como um *padrão* de comportamento consistente ao longo de um período, (terceira definição).

A quarta definição, como *posição*, tem semelhanças com a definição de *estratégia competitiva* dada por Porter (1996, p. 11): “Estratégia é a criação de uma singular e valiosa posição no mercado, envolvendo um conjunto singular de atividades.”

Para Mintzberg (2001), a estratégia entendida como *posição* é vista como força de mediação entre a organização e o ambiente, entre contextos externos e internos. Assim, uma posição pode ser selecionada previamente e pretendida por meio de um plano e pode ser encontrada e/ou alcançada através de um padrão de comportamento.

A quinta definição apresenta a estratégia como *perspectiva*, que ao contrário da estratégia como *posição*, está voltada não para o ambiente, mas para o pensamento dos estrategistas, ou seja, para a maneira como eles vêem o mundo. A estratégia seria então uma abstração, uma *invenção*, existente na mente coletiva de

uma organização e, por isso, estratégia como *perspectiva* é compartilhada pela coletividade da organização.

A essa definição, podemos acrescentar a de Andrews (2001, p. 58):

... padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Andrews destaca que a decisão estratégica que contribui para esse padrão deve ser eficiente e duradoura, deve influenciar a vida da empresa e focar e destinar recursos consideráveis para os resultados esperados. O autor enfoca também que a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da empresa lhes garantem identidade e poder de mobilização. Deve haver inter-relacionamentos entre metas e políticas da empresa. É também necessário que cada companhia ao montar uma estratégia, preocupe-se em expressá-la em uma declaração concisa, onde estarão caracterizados a linha de produtos e os serviços planejados pela empresa, os mercados e segmentos de mercado, os canais através dos quais esses mercados serão atingidos. Deve especificar os meios, os objetivos de lucro, a forma de segurança de capital, as várias políticas, o tamanho do empreendimento, a forma de empreender e o ambiente da organização.

O autor comenta que a estratégia empresarial é um processo que não pode estar dissociado da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada.

A abordagem que segue procura relatar os estudos de alguns autores sobre a importância da estratégia.

2.5 Funções da estratégia empresarial

Ao analisar as várias definições de estratégia, torna-se mais clara a compreensão desse conceito para a administração. Porém surge a pergunta: por que as organizações precisam de estratégias?

Esta seção procura evidenciar a importância da estratégia para as empresas, conforme a entrevista com Michael Porter à revista HSM Management (1997) e as abordagens de Mintzberg (1987).

Destaca-se no comentário a seguir a importância da estratégia para as micro e pequenas empresas:

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as menores, uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra – porque seus recursos e sua inércia são maiores – e conseguem sobreviver mesmo com uma estratégia ruim. Para a empresa pequena, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes. Ela não precisa desenvolver uma estratégia através de um processo de planejamento grande e oneroso nem é obrigada a contratar um consultor. Deve, isto sim, examinar-se minuciosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades. (HSM MANAGEMENT, 1997, p. 98)

Para Porter, criar uma singular e valiosa posição é muito importante. Uma empresa pode suplantar as concorrentes somente se puder estabelecer uma diferença que possa sustentar. Se houvesse somente uma forma ideal de atuar, não haveria necessidade de estratégia.

Também Mintzberg mostra-nos a importância da estratégia, por meio da exposição dos motivos por que as empresas necessitam de estratégias.

- A estratégia é necessária para *estabelecer direções* para as empresas e levar vantagens sobre os concorrentes, habilitando-as a se conduzirem através de ambientes ameaçadores. Para o autor, o vencedor num ambiente competitivo é aquele que tiver a melhor estratégia, sendo essa, portanto, mais importante que as operações da empresa. Poderão ocorrer alguns erros táticos, porém se a estratégia for tomada de maneira a “*fazer a coisa certa*”, será melhor que “*fazer coisas certas*”.
- Necessária para *focar o esforço*, pois o que faz com que os indivíduos ajam através de ação coletiva é a estratégia. Porém, o autor recomenda que não se deve descuidar de mudar a estratégia quando se fizer necessário.
- Para *definir a organização*, para torná-la uma referência. Seja como plano ou padrão, ou seja como posição ou perspectiva, a estratégia habilita as pessoas que não pertencem a corporação a entendê-la e diferenciá-la das outras. Para o autor torna-se difícil descrever ou imaginar uma empresa sem uma estratégia que seja, sem nenhuma posição, nenhuma perspectiva, nenhum plano ou nem

mesmo um padrão consistente de comportamento, pois não seríamos nem capazes de identificá-la. Essa empresa seria como um indivíduo sem personalidade, um desconhecido. Mintzberg afirma que muitas empresas chegam perto disso.

- Para *promover consistência*, ou seja, promover respostas eficientes em um ambiente que é instável, dando para a organização a sensação de controle de suas atividades. A estratégia permite a cognição coletiva e ordenada nos momentos em que se faz necessário reduzir as incertezas.

O autor destaca ainda que o papel da estratégia é proteger a empresa contra distrações, para que as pessoas possam focar-se nos detalhes, focar-se em servir os clientes, ao invés de preocupar-se com que novos mercados atuar, que diferentes tecnologias usar. Dessa forma, percebe-se que a estratégia proporciona, de certa forma, um ambiente estável para a empresa: mantém todos seguindo a estratégia deliberada e enquanto ela estiver vigendo a empresa não precisa se preocupar com outras possibilidades, podendo manter o foco naquilo que realmente lhe garante vantagem naquele momento.

No entanto, lembra Mintzberg, que os ambientes são dinâmicos e as situações mudam rapidamente e tudo que foi construtivo e eficiente deixa de ser. E nesse sentido, o fato de a estratégia proteger a empresa contra distrações, pode impedi-la de responder às mudanças.

É por isso que apesar de o conceito de estratégia ser construído sobre a estabilidade, procura focar a mudança.

2.6 Concepções acerca do processo de formulação da estratégia

2.6.1 O processo de formulação da estratégia segundo Andrews (2001)

Andrews (2001) destaca que na formulação da estratégia as seguintes atividades estão envolvidas: identificação de ameaças e oportunidades, riscos estimados, avaliação dos pontos fortes e fracos e recursos disponíveis, avaliação da capacidade em níveis aceitáveis de riscos. Ficam assim definidos os processos de apurar o que uma empresa *poderia fazer* e de decidir o que *pode fazer*. O autor lembra que os valores pessoais e ideais também influenciam, necessitando incluir na

decisão estratégica o que os executivos *querem fazer*, sendo que a escolha final tem um aspecto ético que se refere ao o que a empresa *deveria fazer*.

É observada a importância de ameaças como *tecnologia, ecologia, economia, indústria, sociedade e política*, no que se refere às mudanças na estratégia, por isso a formulação da estratégia é realizada com um futuro em mente, levando-se em conta esses fatores e necessitando de monitoramento contínuo para que o negócio não vacile na implementação. Essas influências ocorrem mais rapidamente na tecnologia e mais lentamente na política

Andrews comenta que os estrategistas precisam estimar objetivamente a capacidade relativa de suas empresas e as oportunidades que ele vêem nos mercados em desenvolvimento, para definir até que ponto desejam assumir riscos. Quanto maiores forem os objetivos de lucro, maiores os riscos que assumem de a oportunidade de mercado que avistam não acontecer ou de a competência empresarial exigida para suplantat a concorrência não estar prestes a se manifestar.

Andrews evidencia que para a validação da escolha da estratégia a empresa precisa determinar se a organização tem a capacidade de levá-la adiante com sucesso. Evidencia também que toda organização tem pontos fortes e fracos e que é importante tentar determinar o que esses pontos representam e o que distingue um do outro. Essa avaliação associada ao atingimento de objetivos são elementos de *feedback* que permitem às empresas aprender com o sucesso ou com o fracasso. O esforço para encontrar uma competência realmente distintiva pode ser a chave do sucesso de uma companhia ou de seu desenvolvimento futuro. A competência distintiva de uma corporação é, segundo o autor, mais do que ela pode fazer. É o que ela pode fazer particularmente bem.

Portanto, um dos pontos fundamentais destacados pelo autor é a *competência distintiva*. Andrews diz que encontrar uma competência distintiva pode ser a chave do sucesso de uma companhia para seu desenvolvimento futuro. E agregada aos valores organizacionais e aos recursos, dará à empresa a *singularidade da estratégia*.

2.6.2 O processo de formulação da estratégia segundo Porter (1996)

As abordagens de Porter (1996) complementam as de Andrews (2001) ao destacar que escolher uma posição singular não basta para garantia de uma

vantagem sustentável, visto que uma posição pode ser copiada, com o competidor reposicionando-se tal como a empresa que está em vantagem, por meio da diversificação ou mantendo a posição existente anteriormente e acrescentando novas características, serviços ou tecnologias copiadas de seu concorrente. Assim, Porter afirma que uma posição não é sustentável a menos que se faça *trade-off* com outras posições.

Ao fazer *trade-off* a empresa estará decidindo claramente competir de uma maneira e não de outra, ficando estabelecidas as suas prioridades, limitando o que a empresa oferece. Fazer *trade-off* é, portanto, fazer escolhas.

Porter (1996, p. 16) acrescenta, com esse conceito, mais uma dimensão na definição de estratégia: “Estratégia é fazer *Trade-off* durante a competição.”

Em entrevista à revista HSM Management (1997), Porter afirma que a maioria das empresas está percebendo que a eficiência operacional é um *beco sem saída*, importante, mas não suficiente; o que diferencia as empresas entre si é mesmo uma estratégia consistente. Se uma empresa decide competir somente melhorando suas operações, enfrentará uma competição difícil de vencer. A idéia é definir uma posição única e diferenciada, que represente uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades.

O que tem ocorrido é que as empresas confundem ou distorcem a estratégia para entrar em segmentos de mercado em que não têm uma vantagem real em busca do crescimento. Para Porter, as empresas não podem ter como meta o aumento de tamanho, devem sim focalizar a meta de retorno sobre investimentos a longo prazo. Por isso é que tantas companhias deixam de traçar uma estratégia consistente, pois a estratégia exige continuidade, requer investimentos em marcas, canais de distribuição, em novas tecnologias que venham a diferenciar a empresa dos concorrentes – e os resultados levam tempo para aparecer. Segundo Porter, quem está preocupado com o curto prazo terá dificuldade em traçar uma estratégia (EXAME, 1997).

Para garantirem uma posição defensável a longo prazo e superarem as concorrentes, as empresas podem fazer uso de estratégias genéricas, que segundo Porter (1991) são bastantes consistentes. As abordagens a seguir apresentam uma visão das três estratégias genéricas apresentadas pelo autor.

A primeira estratégia, comum nos anos 70, é aquela que procura atingir a *liderança no custo total* em uma indústria, por meio da manutenção de custo baixo

em relação aos concorrentes. Isso exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, redução de custo pela experiência, controle rígido dos custos e despesas, minimização em custos nas áreas de planejamento e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, e outros mais. Estratégia como essa favorece à empresa, porque a defende contra as principais forças competitivas como: compradores poderosos que exercerão influência somente para baixar os preços ao nível do principal concorrente; protege também contra fornecedores poderosos ao enfrentar com maior flexibilidade os aumentos de valores dos insumos; além disso, cria para as empresas novatas certas barreiras de entrada. Por outro lado, exige que a empresa tenha outras posições favoráveis como acesso à matéria- prima, exige grande investimento em equipamento atualizado, preços fixos e prejuízos iniciais para sua consolidação no mercado. E podem ocorrer riscos como: a mudança tecnológica anular o investimento e aprendizado; incapacidade de a empresa ver mudança no seu produto ou *marketing* em virtude da atenção no custo; a inflação no custo pode estreitar a capacidade de a empresa manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes.

A segunda estratégia genérica destacada por Porter (1991) refere-se à *diferenciação em produtos ou serviços*, que permite uma posição singular no âmbito de toda indústria. Proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, porque baseia-se na lealdade dos consumidores para com a marca de seus produtos. Ela aumenta as margens de lucro, não havendo necessidade de baixo custo; cria barreiras de entrada em função da lealdade do consumidor; produz também margens mais altas de lucros o que facilita as negociações com compradores, porque a singularidade de sua marca não deixa margens para comparações; além disso torna-se mais fácil a negociação com fornecedores. Contudo, para uma empresa atingir a diferenciação, há necessidade de realizar *trade-off* com a posição de custo, porque ambas são incompatíveis, as atividades para criá-la são dispendiosas. Essa estratégia pode ainda gerar riscos como: a imitação reduzir a diferenciação ou o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada tornar-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca.

A última estratégia descrita por Porter é o *enfoque a um determinado grupo comprador, a um segmento da linha de produtos ou a um mercado específico*,

visando atendê-los de forma mais efetiva que as concorrentes, por isso as políticas definidas na empresa são voltadas para essa preocupação. E mesmo que a empresa não atinja a diferenciação ou baixo custo em relação ao mercado como um todo, certamente atingirá uma ou ambas as posições em relação ao mercado específico que escolheu. Essa estratégia proporciona defesa contra cada força competitiva, além de auxiliar na seleção de metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos. Mas, o enfoque implica riscos como limitações na parcela de mercado que pode ser atingida e exige *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas e pode também envolver *trade-off* com a posição global de custo; também os concorrentes podem encontrar submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizarem a empresa.

Percebe-se que da mesma forma que uma estratégia proporciona vantagens para a empresa em relação à concorrência, também gera certos riscos e implicações. Dessa forma, percebe-se que a escolha de uma dessas estratégias exige comprometimento total e arranjos organizacionais que apoiem-na. O sucesso da aplicação dessas estratégias genéricas, em termos de altos retornos, irá variar dependendo da estrutura básica de cada indústria, onde estão enraizadas forças competitivas bastante consistentes.

2.6.3 O processo de formulação da estratégia segundo Mintzberg (1999, 2000 e 2001)

Mintzberg (2001), conforme apresentado na seção 2.4, concebe cinco definições para estratégia, chamadas de “5 Ps da estratégia”: *plano*, *estratagema* (*ploy*), *padrão*, *posição* e *perspectiva*.

Este trabalho baseia-se no conceito de estratégia relacionado às definições de Mintzberg – a estratégia como *padrão*. Focaliza, portanto, as estratégias *realizadas* (padrões de decisões e ações utilizados), que tanto podem ter sido *deliberadas* (planejadas), como podem ter surgido de forma *emergente* (padrões realizados na ausência de uma intenção).

A estratégia como padrão é resultante de um processo de aprendizado tanto individual como da coletividade da empresa, que converge para um padrão estratégico estabelecido a partir de pequenas decisões e ações considerados eficazes, o qual pode também ser mudado quando for necessário.

As definições como *plano* e *padrão* podem ser independentes, visto que os *planos* podem ser atingidos como um padrão pretendido; enquanto que os *padrões* poderão ser resultantes tanto de decisões e ações preconcebidas, como podem surgir da observação de decisões anteriormente tomadas e que foram eficazes, ou seja, poderão surgir de forma *emergente*, sem que tenham sido formulados. Dessa forma, a estratégia como *plano*, se for entendida como *pretendida*, será *estratégia deliberada* (intencional) e a estratégia como *padrão* será uma estratégia *realizada*, mas não necessariamente pretendida.

As abordagens que seguem procuram relatar as reflexões de Mintzberg sobre o processo e as várias “escolas” de formação de estratégias, com destaque ao final para a *escola do aprendizado*, por conceber a estratégia como “padrão em um fluxo de ações” (MINTZBERG, 2001, p. 27).

O autor destaca que cada teórico, na tentativa de desvendar o mistério que é a estratégia, acaba por se prender a uma parte ou outra do processo da estratégia, esquecendo-se que para se conhecer o todo, é preciso compreender as partes.

Para Mintzberg (1999) um gerente necessita trabalhar com a formação estratégica como um todo, injetando energia para mantê-la sempre viva. As escolas parecem distintas, sendo que algumas são claramente estágios ou aspectos do processo de formação de estratégias. O maior problema é balanceá-las e combiná-las. A estratégia evolui de forma criativa e imprevisível, simplesmente porque as organizações procuram ser únicas. As escolas de estratégia representam uma linha descendente através da história, não representando uma descendência por substituição, por exemplo, a escola do *design* é antecessora da escola da posição, mas não está extinta. As escolas mais velhas contribuem para as mais novas, infiltrando-lhes novas práticas.

As *escolas prescritivas* tendem a adotar uma abordagem de "crescimento gerenciado" com relação ao conhecimento, em contraste com as *escolas descritivas* que preferem um crescimento mais natural. Na visão do autor, o importante é saber como realmente funciona a formação estratégica, combinada com estas escolas. É preciso uma atitude mais questionadora que hipotética; preocupar-se mais com *processo e conteúdo, estática e dinâmica, limitação e inspiração, o cognitivo e o coletivo, o planejamento e o aprendizado, o econômico e o político*, ou seja, preocupar-se em ter uma visão ampla da formação da estratégica, procurando focá-la como um todo.

Assim, torna-se relevante verificar as várias abordagens ou escolas que demonstram a evolução de perspectivas *prescritivas* e *descritivas* da elaboração de estratégias, segundo Mintzberg (2000):

Escola de Design: um projeto de concepção – foi dominante nos anos 70 e, sob o ponto de vista de alguns, persiste atualmente. Segundo Mintzberg (2000), é a perspectiva de Selznick, Chandler e Andrews. Nessa escola a formulação da estratégia é vista como uma busca de ajuste entre forças e fraquezas internas, e ameaças e oportunidades externas. O gerente formula conscientemente estratégias claras e simples para que todos possam implementá-las, essa informalidade é que a difere das outras estratégias prescritivas.

Escola do Planejamento: um processo formal - cresceu em paralelo com a escola de *design*. Predominou nos anos 70, oscilou nos anos 80, mas ainda é considerada importante na literatura da área. Mintzberg destaca que a premissa desta escola, na perspectiva de Ansoff é: diagnóstico, prescrição e ação. Portanto, é um processo não só cerebral como formal. O gerente passa a ser peça chave no processo. Nessa escola é relevante a capacidade de prever o futuro para planejar.

Escola do Posicionamento: um processo analítico - sendo dominante nos anos 80, na perspectiva de Porter, rotulada de *posição*, é a terceira escola prescritiva. A visão dessa escola, reduz a estratégia a posições por meio de análises formalizadas de situações da indústria. Dessa forma, os planejadores passam a ser analistas. É uma tendência analítica, sendo a premissa: análise, prescrição, posição.

Escola Empreendedora: um processo visionário – centrada na intuição do chefe executivo, mais que a escola do *design*. Traz uma abordagem da estratégia como perspectiva. O líder, nesse enfoque, mantém controle sobre a implementação de sua visão formulada, sendo a premissa: conceber, executar, desenvolver.

Escola Cognitiva: um processo mental - é uma pesquisa que vem crescendo desde os anos 80, particularmente em desenvolver a estratégia na mente das pessoas como moldura, modelos, conceitos, etc. É uma perspectiva preocupada em sondar a mente do estrategista, processando a informação, mapeando a estruturação do conhecimento para a obtenção do conceito. Ao mesmo tempo, houve o surgimento de outro ramo que teve uma visão construtivista do processo de estratégia, construindo-a com interpretações criativas, além da realidade, porém objetiva. A premissa é: armazenar, escolher, resultar.

Escola do Poder: um processo de negociação - há duas orientações para a elaboração da estratégia baseada no poder: a micro (dentro da organização com enfoque político), a macro (poder externo à organização). Envolvem persuasão, barganha e negociação de interesse da organização.

Escola Cultural: um processo social – segundo Mitzberg (2000), foi estimulada por Rhenman e Norman e conduzida por Hedberg e Johnson. É uma escola que traz a perspectiva da formação da estratégia vista como um processo social enraizado na cultura, enfocando o processo de interação social e intenção coletiva. A estratégia é deliberada, mesmo que não seja consistente.

Escola Ambiental: um processo reativo - o ambiente é o agente central para que as organizações elaborem seus planejamentos estratégicos, limitando seus graus de liberdade em consonância com as condições ambientais. Estão incluídas nessa categoria a *teoria da contingência* e a *ecologia da população* que clama limites mínimos para a escolha da estratégia.

Escola da Configuração: um processo da transformação - é considerada a mais intensiva e integrada. Vê a organização como uma configuração (agrupamentos coerentes de características e comportamentos) e integra as alegações de outras escolas. Focaliza a adequação à situação, no sentido de que os estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar descrevendo ciclos de vida das organizações, sendo foco para a administração sustentar a estabilidade ou no mínimo realizar mudanças estratégicas. As estratégias que resultarem desse processo poderão ter a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir, uma de cada vez, adequando-se a situação.

Escola do Aprendizado: um processo emergente – essa escola é a que mais se aproxima do conceito de estratégia pretendido para esta pesquisa, sendo esse o motivo deste item receber uma análise mais detalhada .

A Escola do Aprendizado foi a escola descritiva que mais cresceu, desafiando as prescritivas. Segundo Mintzberg (2000), nessa escola, as estratégias emergem a partir da atuação das pessoas, individual ou, principalmente, coletivamente quando ao realizarem mudanças, aprendem a respeito de uma situação. Dessa forma, “as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.” (MINTZBERG, 2000, p. 156).

São entendidas como “padrão em um fluxo de ações” (MINTZBERG, 2001, p. 27). Referem-se às pequenas ações e decisões tomadas pelos membros da organização, as quais são repetidas por um certo período, por terem sido consideradas eficazes. Tornam-se, portanto, padrões repetitivos de atividades. Em muitos casos, conforme Mintzberg (2000), essas decisões e ações são tomadas de forma acidental ou por sorte, sem reflexões sobre possíveis consequências estratégicas.

A escola de aprendizado, segundo Mintzberg (2000), passou por fases que demonstram sua evolução. A primeira chamada de *Incrementalismo Desarticulado*, teve início com uma publicação de Charles Lindblom que descrevia, segundo Mintzberg (2000, p. 136): “a *geração de políticas* (o rótulo no governo) como e um processo ‘serial’, ‘terapêutico’ e ‘fragmentado’, no qual as decisões são tomadas à margem, mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades...”. Nessa publicação Charles (apud MINTZBERG, 2000) comenta que o *incrementalista* é um astuto solucionador de problemas. Dessa forma, para outros teóricos, por não haver alguma direção deliberada nas ações do incrementalista, esse não poderia ser chamado de estrategista. A teoria de Lindblom não chegou a ser de formação de estratégia, mas abriu caminhos para a segunda fase da escola do aprendizado: o Incrementalismo Lógico.

Essa fase iniciada por James Brian Quinn, segundo Mintzberg (2000), procurava demonstrar que as decisões tomadas nas empresas para solução de problemas não eram resultantes de um incrementalismo desarticulado, e sim, de um incrementalismo com uma lógica implícita, que unia as partes. Quinn percebia que no processo incremental as partes se juntavam na direção de uma estratégia consciente. Sua teoria trazia uma dualidade com relação a forma de entender o incrementalismo: na primeira podia ser entendido como um processo de desenvolvimento de uma visão estratégica, no qual o estrategista aprende de forma incremental; na segunda o estrategista movimenta de forma tática as pessoas na direção de uma meta organizacional.

Assim, o papel do incrementalismo passou de simples adaptação para aprendizado consciente. As prescrições de Quinn, conforme mostra Mintzberg (2000), trazem um pouco da *escola do design*, misturado com a do *aprendizado*: liderar o sistema formal de informação; criar atenção organizacional; gerar credibilidade e mudar símbolos; legitimar novos pontos de vista; buscar mudanças

táticas e soluções parciais; ampliar o apoio político; superar a oposição; estruturar conscientemente a flexibilidade; desenvolver balões de ensaio e formalizar o comprometimento; empenhar-se em mudanças constantes e reconhecer que a estratégia não é um processo linear.

Segundo Mintzberg, a *teoria evolucionária* formulada por Nelson e Winter está relacionada à teoria de Quinn. Nessa, as mudanças emergem das *rotinas*, que são padrões repetitivos de atividade responsáveis pela sustentação e controle regular das organizações. E pelo fato de as rotinas serem atividades interligadas, as mudanças realizadas em uma rotina, determinam mudanças maiores no processo.

Para esses teóricos, é possível influenciar o processo de mudanças retirando as rotinas que foram ineficazes e inserindo novas rotinas que são criadas a partir da experimentação ou da observação das práticas dos concorrentes.

A terceira fase destacada por Mintzberg é a do *empreendimento estratégico*, a qual procura descrever como surgem as idéias para mudanças estratégicas. Bower (apud MINTZBERG, 2000) considerava que as idéias dependem da iniciativa e das aptidões dos empreendedores internos ou seja dependem das pessoas que atuam na base da hierarquia das organizações – os funcionários empreendedores. Essas idéias recebem o apoio dos gerentes de nível médio, que buscam a autorização de altos executivos.

Burgelman (apud MINTZBERG, 2000), também um dos teórico sobre o empreendimento estratégico, destaca que essa visão da geração da estratégia é importante para a percepção da alta administração para o papel dos empreendedores internos no aprendizado organizacional.

Dando seqüência as idéias de Bower e Burgelman, segundo Mitzberg (2000), a outra fase, por qual passou a escola do aprendizado, esteve voltada para dois conceitos importantes: a *estratégia emergente* e a *compreensão retrospectiva*.

O conceito de estratégia emergente é resultado de estudos de Mintzberg e McHugh, os quais ao definirem estratégia como padrão, fazem a distinção entre estratégia emergente e estratégia deliberada.

Para uma melhor compreensão da definição de estratégia deliberada e de estratégia emergente, observe a figura 5

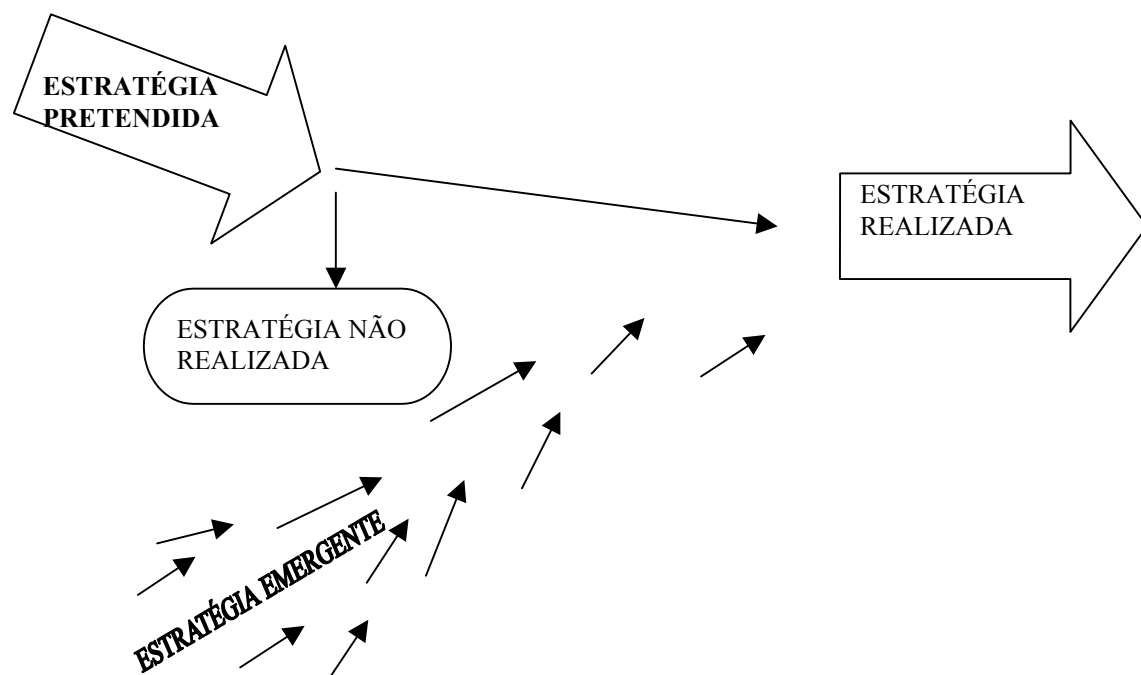


Figura 5: Estratégia deliberada e estratégia emergente

Fonte: MINTZBERG (2001).

Na parte superior está a *estratégia deliberada*, que era pretendida e que pode vir a ser realizada ou não - portanto, um *plano* (uma intenção) que pode ou não ser atingido; abaixo, está a *estratégia emergente*, que surge sem qualquer intenção prévia ou a despeito de uma estratégia que não foi realizada - resulta de atos humanos bem-sucedidos, que se tornam um padrão consistente que será utilizado, ou seja, torna-se uma estratégia *deliberada*, que pode vir a ser realizada.

Com relação ao conceito de *compreensão retrospectiva*, Mintzberg destaca que com os estudos de Karl Weick foi possível o rompimento com a concepção de que nas questões estratégicas, a formulação deve ser seguida pela implementação. Weick procurou mostrar que toda compreensão se origina da reflexão e exame do passado e que o aprender não é possível sem o agir – são um único processo.

Mintzberg destaca que atualmente há uma extensa literatura sobre organizações como sistemas que aprendem, no entanto, a maior parte concentra-se no gerenciamento da mudança e não na estratégia. Nesse sentido, estão entre as novas direções para a evolução da escola do aprendizado os estudos de Nonaka e

Takeuchi. Para os autores é importante não apenas detectar erros e controlar as atividades organizacionais, mas aprender sobre como a organização aprende. Assim, a essência da estratégia está em a organização ter a capacidade para “adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”.(MINTZBERG, 2000, p. 158).

Também, Mintzberg (2000) destaca que Prahalad e Hamel trazem abordagens que enriquecem a escola do aprendizado. Para os autores, a administração estratégica deve ser entendida como um processo de *aprendizado coletivo* e a vantagem competitiva é resultante de capacidades enraizadas que estão por trás dos produtos ou serviços de uma empresa. Capacidades que se constituem como competência central da empresa, a qual é consequência do aprendizado coletivo. Estes autores destacam ainda a relevância que tem a *intenção estratégica* numa empresa, para dar a ela um sentido de direção; bem como, os autores acrescentaram os conceitos de *tensão* e *alavancagem*. O primeiro mostrando que algumas empresas ricas em recursos, carecem de aspirações (ambição) para usá-los; e outras, carentes de recursos, são movidas pela tensão de suas abundantes aspirações, precisando apenas aprender como alavancar os recursos.

Fazendo parte também das novas direções da escola do aprendizado está a *teoria do caos*, a qual chama a atenção das organizações para estarem preparadas para as mudanças e para a adaptação contínua a novas e imprevisíveis situações.

Em síntese, a *escola do aprendizado* traz a compreensão da estratégia como um processo de aprendizado tanto individual como da coletividade da empresa; portanto, o aprendizado é tomado como uma direção, um padrão estratégico estabelecido a partir de pequenas decisões eficazes, o qual pode também ser mudado quando ser fizer necessário.

A *escola do aprendizado* e o conceito de estratégia como *padrão* constituem a base da presente pesquisa realizada junto às microempresas de Ponta Grossa, visto que por todos os aspectos comentados, tornam-se mais apropriados para análise de empresas com as características e porte das escolhidas para este trabalho.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Um pesquisador ao se lançar na investigação de um determinado fenômeno, precisa se posicionar epistemologicamente ante seu objeto de estudo.

Richardson (1999) destaca que o posicionamento epistemológico está relacionado ao ponto de vista que o pesquisador tem de sua realidade circundante, são os pressupostos que proporcionam as bases do seu trabalho científico. A epistemologia está praticamente ligada à metodologia que se adota no trabalho de pesquisa.

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos deste trabalho, os quais permitem a compreensão do posicionamento adotado no estudo proposto.

Conforme Gil (1999), nem sempre um método é adotado como único e exclusivo numa pesquisa. Normalmente o que ocorre é a combinação de dois ou mais métodos. Neste estudo buscou-se também um posicionamento alicerçado em dois métodos, no fenomenológico, que aqui objetivou uma descrição direta do fenômeno tal como ele é, livre de pressupostos; e na dialética, buscando-se o princípio da conexão universal dos objetos e fenômenos, que considera que a mudança ou o desenvolvimento de um fenômeno se faz possível pela interconexão existente entre outros fenômenos, ou seja, uma visão sistêmica dos fenômenos, em que a mudança em um fenômeno gera mudança em outro. Buscou-se ainda, o princípio do movimento permanente e do desenvolvimento, no qual a causa do desenvolvimento da sociedade e da natureza está nelas mesmas e o desenvolvimento é o gerado pelo acúmulo de mudanças quantitativas e de sua transformação para as qualitativas.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa, do ponto de vista de seus objetivos, pode ser classificada como descritiva, com caráter exploratório, uma vez que o objetivo principal do estudo é

proporcionar uma visão mais precisa do problema da administração das microempresas, no que se refere à formulação e à implementação de estratégias.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as mais utilizadas pelos pesquisadores preocupados com a atuação prática. Gil destaca que as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis; já as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, com relação a determinado fato.

Richardson (1999) explica que os estudos exploratórios são utilizados quando o tema é pouco explorado e se deseja conhecer o fenômeno.

Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, por procurar traduzir em números as informações coletadas com os empresários, acerca dos elementos considerados no processo de administração.

A pesquisa quantitativa requer o uso de recursos e técnicas estatísticas, por isso, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, classifica-se como pesquisa do tipo *Survey* – trata-se de um levantamento.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas desse tipo proporcionam o conhecimento direto da realidade, tornando-se livres de interpretações subjetivas; proporcionam economia e rapidez, viabilizando a obtenção de grande quantidade de dados em pouco tempo; os levantamentos permitem, ainda, a quantificação de dados em tabelas e gráficos, possibilitando análise estatística, codificação das variáveis e conhecimento da margem de erro.

Gil comenta também que os levantamentos são mais adequados para pesquisas descritivas que explicativas.

Mas a maior vantagem da pesquisa por amostragem é, segundo Rea e Parker (2000), a capacidade para generalizar a respeito de uma população inteira, extraindo-se inferências com base em dados obtidos de uma pequena parcela da população.

Esse tipo de pesquisa oferece uma oportunidade para revelar as características de instituições ou comunidades de uma maneira relativamente sem viés e cientificamente rigorosa.

3.2 Amostragem da pesquisa

Rea e Parker (2000) destacam que para se definir qual será a amostra de pesquisa, a primeira consideração a ser feita é com relação ao conceito de um universo ou população de pesquisa, ou seja, à população teórica para a qual o pesquisador deseja generalizar as constatações do estudo.

Essa população, segundo os autores, é composta de unidades, que passam a ser as unidades de análise do estudo. Unidade de análise é o indivíduo, objeto ou instituição que tem relevância para o estudo.

Definiu-se como população desta pesquisa as microempresas, visto que os dados apresentados pelo Sebrae/NA (2001b), mostram que apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no Brasil, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual significativo de 56,32% do total de empresas constituídas.

No entanto, por se tratar de um universo de empresas bastante abrangente, tomou-se como unidades de análise somente as microempresas de Ponta Grossa, no Paraná. Tal escolha deve-se ao fato de a região Sul ter registrado nas pesquisas do Sebrae/NA(2001) um total acumulado de 165.377 empresas extintas entre 1990 e 1999, classificando-se em segundo lugar entre as cinco regiões pesquisadas.

Entre as cidades com grande número de empresas extintas, está Ponta Grossa, que conta, hoje, com um total de 4.987 microempresas cadastradas no setor de Alvará da Prefeitura Municipal. No entanto, dessas 4.987 microempresas cadastradas, somente 1.131 estão como ativas na Delegacia da Receita Federal.

Esta pesquisa trabalhou com uma amostragem desse universo de 1.131 microempresas cadastradas na Delegacia da Receita Federal. A escolha deve-se ao fato de serem números que englobam os três setores de atividade: serviços, indústria e comércio e que são atuais quanto à situação das empresas, visto que os dados do setor de Alvará da Prefeitura Municipal não levam em consideração as baixas.

3.2.1 O tipo da amostragem

A amostragem é probabilística, por se desejar manter critérios rigorosamente científicos e classifica-se como amostragem aleatória simples.

Rea e Parker (2000) denominam esse método de Amostragem Randômica Simples, em que o procedimento usual é atribuir um número a cada entrevistado ou unidade no quadro de amostra. A seguir os números são escolhidos aleatoriamente por um processo que não procura favorecer nenhum elemento, e as unidades de amostragem passam a fazer parte da amostra em si. Um procedimento comum, citado pelos autores, é o uso da tabela de números randômicos (ou tabela de números aleatórios).

O CENAFOR (1980) destaca que na amostragem probabilística, o fato de os elementos serem extraídos da população por um processo de sorteio, dá a todos probabilidades conhecidas e diferentes de zero, de virem a ser sorteados. E quando a amostragem não é probabilística, corre-se o risco com a estimativa de erro. Portanto, quando a amostragem é probabilística, ou seja, quando o processo de extração de amostras é aleatório, tem-se a vantagem de se prever o tamanho do erro de amostragem.

Tratando-se de um universo finito de microempresas cadastradas, optou-se na determinação do tamanho da amostra por trabalhar com um nível de confiança dos resultados de 95,5%, considerando-se, portanto, a possibilidade de dois desvios-padrão, com uma estimativa de erro de 5%.

Com relação a porcentagem com a qual o fenômeno se manifesta, conforme aconselha Gil (1999), por não ser possível um estabelecimento prévio, adotou-se o valor máximo de 50%.

A fórmula utilizada para cálculo da amostragem foi a citada por Gil (1999):

$$n = \frac{o^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + o^2 p \cdot q}$$

Onde: o^2 = Nível de confiança escolhido (2 desvios-padrão)

p = Porcentagem com a qual o fenômeno se verifica(50%)

q = Porcentagem complementar (50%)

N = Tamanho da população (1.131)

e^2 = Erro máximo permitido (5%)

n = Tamanho da amostra (295)

De acordo com os dados predefinidos, o tamanho da amostragem foi definido em 295 microempresas, as quais foram selecionadas a partir da tabela de números aleatórios.

3.2.2 A técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados, o trabalho contou com a participação da Unidade de Ponta Grossa do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), permitindo a participação de acadêmicos no processo. Foram ao todo 90 entrevistadores, incluindo a pesquisadora responsável por este trabalho e acadêmicos dos cursos superiores de Tecnologia em Alimentos, Tecnologia em Eletrônica, Tecnologia em Mecânica, Tecnologia em Informática e curso de Ensino Médio.

A coleta de dados ocorreu no período de 10 de junho a 08 de julho de 2002.

Para o levantamento de dados, a técnica utilizada foi a entrevista estruturada, com formulário de perguntas preenchido pelos entrevistadores. O fato de utilizar-se de entrevista foi favorável por não exigir que a pessoa entrevistada soubesse ler e escrever, oferecendo maior flexibilidade, visto que houve a possibilidade de os entrevistadores esclarecerem melhor cada pergunta; também permitiu que todos os formulários voltassem preenchidos, visto que para cada entrevista, houve um contato anterior e agendamento da melhor data e horário, evitando-se que o empresário fosse abordado de surpresa e se negasse a colaborar com a pesquisa.

O formulário foi constituído, em sua maioria, de questões fechadas, mas proporcionando algumas questões abertas, com o propósito de não forçar o respondente a se enquadrar em alternativas preestabelecidas que não refletissem a sua realidade. As questões abertas são necessárias, segundo Rea e Parker(2000), quando as informações não podem ser plenamente obtidas no formato de respostas fechadas. Nesses casos, as questões abertas são correlacionadas à pergunta de resposta fixa.

O número reduzido de questões abertas deveu-se ao fato de que na modalidade de entrevista estruturada, como comenta Gil (1999), as respostas obtidas são padronizadas, o que permite o tratamento quantitativo dos dados.

Gil comenta que a entrevista é caracterizada por uma lista de perguntas, freqüentemente chamada de questionário ou formulário, sendo preferível o termo

formulário, porque questionário aplica-se mais a procedimentos auto-administrados, que não se aplicam a esta pesquisa, pelo fato de a entrevista acontecer face a face com cada empresário.

3.3 Análise e interpretação dos dados

Para a análise dos dados utilizou-se o princípio da favorabilidade ou desfavorabilidade em relação à cada categoria proposta, a fim de consolidar os objetivos propostos.

A tabulação dos dados foi manual, tendo sido adotado o procedimento de marcar traços para cada resposta, de maneira a formar quadros com o quinto traço em transversal.

Para apresentação estatística dos dados, foram utilizados gráficos que permitem a compreensão dos percentuais relativos a cada categoria.

Finalmente, a metodologia adotada nesta pesquisa visou ultrapassar as aparências e, nesse sentido, objetivou, na interpretação dos dados, estabelecer um elo entre a teoria e os resultados das entrevistas, fazendo emergir categorias conceituais que possibilitam a efetivação do conhecimento científico

CAPÍTULO 4

O AMBIENTE DAS MICROEMPRESAS

Como exposto em capítulos anteriores, uma organização está sujeita a contingências externas que interferem em suas ações. Essas contingências podem ser oriundas **do ambiente geral** que as envolve, e que se referem, segundo Bowdith e Buono (1997) e Tavares (2000), aos fatores, tendências e condições gerais que afetam as organizações. As variáveis podem ser de origem tecnológica, social, política, econômica, demográfica, legal, ecológica, mercadológica e, ainda, cultural. Podem também ser oriundas de um **ambiente específico**, que conforme os autores, inclui os *Stakeholders* (interessados na empresa): os clientes, fornecedores, grupos regulamentadores como governos, sindicatos, associações entre empresas e associações de classe, também grupos de interesse público como imprensa, comunidade local, comunidade financeira e outros.

Os autores afirmam que mesmo o ambiente geral sendo semelhante para todas as organizações, o ambiente específico será diferente, pois irá depender do domínio que a empresa tiver escolhido para atuar. Também afirmam que o ambiente geral além de influenciar a organização em si, influencia também os membros do ambiente específico da organização, bem como as variáveis do ambiente geral interagem entre si, podendo por exemplo, a variável política ou social afetar a variável tecnológica, ou seja, as variáveis influenciam-se mutuamente.

Dessa forma, pode também, uma organização por meio de seus recursos e processos internos, produzir impactos no ambiente externo. Será sua competência distintiva quem irá determinar esses impactos.

Tavares (2002) afirma que a organização precisa conhecer também seu **ambiente interno** para poder identificar os fatores estratégicos de cada setor, para que esses possam ser acessados e transformados em vantagem competitiva. Isso pode ser facilitado com o desmembramento de seu ambiente interno em três subsistemas: o diretivo, o técnico e o social. A forma como esses subsistemas interagem, afeta a qualidade das estratégias desenvolvidas e o desempenho das pessoas que as executam.

Neste capítulo, serão detalhados os elementos do ambiente geral e específico das microempresas de Ponta Grossa, ficando as abordagens sobre alguns aspectos

do ambiente interno para apresentação no capítulo 5, o qual refere-se à análise e interpretação da amostragem da pesquisa.

4.1. O ambiente geral

As microempresas estudadas neste trabalho estão situadas em Ponta Grossa, no Paraná, por esse motivo, esta seção apresenta um panorama dos principais aspectos do ambiente brasileiro, paranaense e ponta-grossense que as envolveu, entre os anos de 1999 e 2002, de acordo com dados levantados em Exame (2001c), Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG (2001), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2002) e Abril (2002).

- *Aspectos macroeconômicos*

As empresas estrangeiras, segundo Exame (2001c), investiram 33 bilhões de dólares no Brasil, em 2000. Os investimentos diretos, até julho de 2001, chegaram a 14,8 bilhões de dólares e, até setembro, esses investidores haviam trazido 1,16 bilhão de reais para a Bolsa de Valores de São Paulo. No entanto, com relação à dívida externa, os dados não são animadores, pois ficou ao redor de 240 bilhões de dólares nos últimos anos.

A dívida externa, segundo Abril (2002), é o endividamento das empresas nacionais e do governo brasileiro com cidadãos, companhias e órgãos internacionais, e envolve o pagamento de juros em moeda estrangeira. Toda vez que a União, os estados ou municípios gastam mais do que arrecadam com a receita de impostos há um déficit. Para poder fechar as contas, o governo contrai dívidas por meio de empréstimos obtidos no exterior, caracterizando-se assim a dívida externa. O governo pode também pedir empréstimos ao setor privado da economia nacional, nesse caso forma-se a dívida pública interna.

A dívida pública interna totalizou 619,44 bilhões de reais ao final do primeiro semestre de 2001, ou seja, 51,3% do produto interno bruto (PIB). Cresceu 11,07% em relação ao final de 2000. Manteve, portanto, no primeiro semestre de 2001, a tendência que vem desde 1999: obteve o superávit primário (ou seja, a arrecadação tributária excedeu os gastos correntes do governo, excetuando-se o pagamento de juros do governo federal). Segundo Abril (2002), dois fatores explicam o crescimento

da dívida pública interna: o primeiro é que os recursos economizados com o superávit primário não são suficientes para pagar os juros da dívida, havendo a necessidade de o governo fazer novo empréstimo; o segundo fator é que na tentativa de evitar que os grandes bancos e empresas comprem muitos dólares, o que pressionaria sua cotação para elevação dos valores, o governo cria títulos da dívida pública que, além de pagar os juros, são corrigidos em dólares. Para quem compra esses títulos, chamados de cambiais, é o mesmo que estivesse comprando dólares. O endividamento aumenta em função do pagamento dos próprios juros, por ser a política monetária baseada em taxas elevadas para atrair capital externo. Como os juros que devem ser pagos aos proprietários dos títulos públicos se elevam, o governo se vê obrigado a endividar-se ainda mais para cumprir suas obrigações com os credores.

- *Aspectos legais e políticos*

Em junho de 1999, o governo introduziu um novo regime de política monetária chamado “metas para inflação”. Abril (2002) comenta que nesse regime, o Banco Central fixa e divulga um intervalo de variação para o índice de inflação a ser perseguido num determinado período (mensal ou anual), geralmente para os próximos três anos. Com isso os agentes econômicos conhecem com antecedência os objetivos do governo e podem prever as medidas de política monetária. (quantidade de dinheiro em circulação e taxas de juros). O índice adotado para acompanhar as metas de inflação foi o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), calculado pelo IBGE. Para o ano de 2000, o Banco Central fixou um intervalo entre 4% e 8%. Para 2001, o intervalo foi de 2% a 6%. O cálculo é baseado em 200 mil cotações de preços de 1.360 produtos e considera alimentação, artigos de residência, habitação, transportes, comunicações, vestuário, saúde, cuidados pessoais e despesas pessoais.

Com relação à política fiscal, Abril (2002) mostra que o governo federal adotou, em 2001, uma política contracionista, que procurou arrecadar mais impostos do que efetuar despesas com pessoal e obras – sendo exceção apenas o pagamento de juros da dívida pública. A política fiscal contracionista visa evitar o aumento da inflação (mais pessoas e empresas gastando podem levar ao aumento do preço dos produtos e insumos) e o aumento das importações (mais importações significam maior necessidade de moedas estrangeiras para realizar pagamentos).

O corte de gastos divulgado pelo governo foi de 968 milhões de reais. Esse comportamento deve-se a um acordo firmado com o Fundo Monetário Internacional (FMI) em 2001, para a concessão de empréstimo para aumento das reservas estrangeiras.

O primeiro semestre de 2000, comparado ao de 1999, apresentou um aumento real (acima da inflação) de 4,1% na arrecadação de tributos federais. O aumento, segundo Abril (2002) deveu-se à cobrança da CPMF (que havia sido suspensa nos primeiros meses de 1999). Também, deve-se ao aumento de arrecadação de INSS e ao início de recuperação da economia. A carga tributária, em 2000, foi de 33,18% do PIB. Em 1999 havia sido de 306 milhões de reais ou 30,3% do PIB nacional.

- *Aspectos Econômicos*

Segundo Abril (2002), o PIB é o principal indicador das atividades econômicas do país. É a soma do valor de todos os bens e produtos produzidos dentro do território, em determinado período.

O PIB, em 2000, cresceu 4,46%, segundo dados da Exame (2001c). Desde 1995 não havia um avanço significativo. No entanto, no ano de 2001, a situação favorável foi dando lugar a uma sucessão de notícias negativas: a desaceleração da economia americana, a crise econômica do maior parceiro comercial dentro do Mercosul, a Argentina, associada à crise energética, que obrigou o governo a elaborar um plano de racionamento de energia diminuíram a disposição das empresas de aumentar a produção, contratar empregados e realizar investimentos. Os efeitos da instabilidade externa e interna também são percebidos na alta do dólar que, conforme Abril (2002), atingiu em 21 de setembro a cotação recorde do Plano Real: R\$ 2,83, acumulando até o fim de setembro uma valorização de 36,9% no ano.

Isso tudo se reflete na variação, em volume, do PIB em 2001 que foi de 1,51% em relação a 2000, conforme dados do IBGE (2002). No quarto trimestre de 2001, o PIB apresentou queda de 0,69% em relação ao último trimestre de 2000 e de – 1,67%, na série com ajuste sazonal, em relação ao trimestre anterior. O PIB paranaense correspondeu a 6,63% do PIB brasileiro, num total de 70.294 bilhões de reais.

Os dados do IBGE (2002) mostram que o crescimento de 1,51% do PIB brasileiro, a preços de mercado, em 2001 foi resultado do crescimento de 1,60% no Valor Adicionado a preços básicos e de 0,81% nos Impostos sobre Produtos. Esse resultado decorre do crescimento da Agropecuária (5,11%) e dos Serviços (2,52%) e da queda de 0,58% da Indústria.

O desempenho da Indústria não ocorreu de maneira uniforme. Os subsetores que apresentaram taxas positivas foram: a Extrativa Mineral (3,44%) e a de Transformação (0,58%). A Construção Civil e os Serviços Industriais de Utilidade Pública (SIUP) tiveram quedas de 2,62% e 5,49%, respectivamente.

Todos os componentes do setor Serviços apresentaram taxas positivas nessa comparação, destacando-se o crescimento de 11,92% do subsetor de Comunicações, seguido por outros serviços, com crescimento de 3,18%.

Em relação aos setores que contribuem para a geração do valor adicionado, a Agropecuária registrou um crescimento de 9,92% e os Serviços registraram crescimento de 1,75%. Por outro lado, a Indústria registrou queda de 5,48%.

O PIB a preços de mercado, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal, apresentou variação de -1,67% entre o quarto e o terceiro trimestre de 2001. Na mesma comparação, a Agropecuária apresentou crescimento de 3,21%, enquanto a Indústria e os Serviços apresentaram quedas de 1,59% e de 0,16%, respectivamente.

Já no que se refere à composição do PIB Paranaense, de acordo com Abril (2002), os dados são os seguintes: na agropecuária é de 15,4%, na indústria é e 36,9%, nos serviços 53,6%, sendo 5,7% a participação no PIB Nacional.

Os gastos de consumo no Brasil atingiram 425 bilhões de dólares em 2000 e a inflação de 9,8% - foi relativamente baixa. De acordo com Abril (2002) os principais fatores responsáveis pela inflação são: desequilíbrio estrutural e desequilíbrio monetário – ou a combinação de ambos. O desequilíbrio estrutural implica o crescimento dos custos em alguma parte da cadeia produtiva, o que provoca a elevação dos preços dos produtos finais. O fator monetário consiste no aumento da quantidade da moeda em circulação na economia, o que resulta em maior consumo, mas sem ampliação de bens e serviços. Isso gera a ocorrência de mais pessoas querendo comprar do que a existência de quantidade disponível, resultando na elevação dos preços.

O Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), de acordo com Abril (2002), apresentou em julho de 2001 uma alta de 1,33%, uma das maiores dos últimos cinco anos. Com esse resultado, o acumulado nos sete primeiros meses do ano sobe 4,32%, ultrapassou a meta de inflação estipulada em 4%.

O censo 2000, realizado pelo IBGE, mostra que no fim da década de 70, os principais produtos do setor industrial estavam de alguma forma ligados à agropecuária. Vinte anos depois permanecem apenas os que são *commodities* ou têm um fluxo de exportações mais estável, como açúcar, suco de laranja e aves. Entre os dez primeiros produtos da pesquisa de 1979 estão produtos que perderam importância no setor industrial ou mesmo espaço no mercado externo, como tecidos de algodão e sintéticos e carne bovina. Também perderam posições outros produtos tradicionais como arroz beneficiado, fio cru de algodão, café torrado e moído e algodão. Entre os dez primeiros da lista de 1999 estão itens como combustíveis, automóveis, cerveja, açúcar, nafta, medicamentos e fertilizantes.

Dos estados do Brasil, o Paraná foi o preferido pelas indústrias automobilísticas que se instalaram no Brasil nos últimos anos. Segundo Abril (2002), com a chegada da montadora alemã Audi/Volkswagen, em 1999, a região de São José dos Pinhais, na área metropolitana de Curitiba, se consolida como um dos maiores pólos automobilísticos do país. Desde o ano anterior já funcionavam nessa região a Chrysler, de origem americana, e a francesa Renault. Com a crise de 2001, no entanto, o setor sofre desaceleração. A Chrysler, por exemplo, descumpre o acordo com o governo, que concedeu incentivos fiscais, e anuncia o fechamento da fábrica.

No que se refere à área de serviços, as maiores mudanças ocorreram em função do aumento da terceirização. Segundo Abril (2002) há no Brasil uma grande expansão dos serviços intermediários voltados à produção industrial. A tendência acentua-se recentemente com as inovações tecnológicas geradas pelo uso da microeletrônica. Isso faz crescer a necessidade de novos serviços especializados, que de modo geral não são incorporados aos processos produtivos. Muitas dessas especialidades são adquiridas de empresas prestadoras de serviços – pertencentes a terceiros.

Segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor - GEM, apresentados pela revista PEGN (2002), em 2000 o Brasil esteve classificado em primeiro lugar entre 21 países considerados mais empreendedores. Em 2001 a taxa de

empreendedorismo no país diminuiu de 16% para 14,2% . De líder em 2000 o Brasil passou para a quinta posição – na dianteira ficaram: México com 18,7% e Nova Zelândia com 15,6%, países estreantes no estudo, em 2000 foram entrevistados 21 países e em 2001 o estudo abrangeu 29. A segunda pesquisa foi realizada no período entre maio e julho de 2001, quando o país já sofria com as medidas de racionamento de energia, com preocupações com a economia argentina e recessão da economia norte-americana (PEGN, 2002). Veja a classificação:

Tabela 1 - Os países mais empreendedores

PAÍSES	CLASSIFICAÇÃO
México	1
Nova Zelândia	2
Austrália	3
Coréia	4
Brasil	5
Irlanda	6
Estados Unidos	7
Hungria	8
Índia	9
Canadá	10

Fonte: PEGN (2002).

Os dados do Global Entrepreneurship Monitor retratam a influência dos fatores externos sobre as organizações, determinando em uma época uma efervescência de pequenos negócios, em outra determinando a retração.

Esses pequenos negócios, mesmo que surjam forçados pelas circunstâncias conforme também mostra a pesquisa, movimentam a economia brasileira. No Brasil, de cada 100 empresas, 98 são micro ou pequenas empresas. Juntas, elas empregam quase 40 milhões de trabalhadores, mais da metade de toda mão-de-obra do nosso país.

Também as franquias estão gerando empregos, principalmente pelo interior do Brasil. O número de franqueadores diminuiu em setores como o de alimentação e o de informática. Mas em ambos, as redes foram bastante ampliadas, a Exame (2001c) divulga que as franquias na área de alimentação, passaram de 2.500 em 1999, para 6.500 em 2000. Na área de informática dobrou para 1. 168. Não são os

únicos setores com expansão das franquias, a rede paranaense O Boticário, de cosméticos, já conta com mais de 2.000 lojas em 1.260 cidades. A sapataria Arezzo, rede de lanchonetes Habib's, a Escola de Inglês Number One, a Perfumaria Água de Cheiro, o Bradesco, as casas lotéricas da Caixa Econômica Federal, os Correios e o Banco do Brasil estão em plena expansão no interior do país.

As grandes redes de supermercados aumentaram no mercado varejista em 2000, segundo Exame (2001c), com base no levantamento da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). As duas maiores empresas do setor o Pão de Açúcar e o Carrefour – ambas com receitas na casa de 5,2 bilhões dólares no ano passado, detêm, juntas, mais de 60% do faturamento das dez maiores redes. Depois de 1999, quando houve a desvalorização do real de mais de 30%, o setor supermercadista fechou em recuperação das vendas e em expansão das coberturas. O número de lojas de auto-serviço se ampliou junto com faturamento. Os mercados correspondem apenas a 37,9 % do total de lojas de auto-serviço, o que demonstra que, no cômputo geral do varejo, ainda há uma grande pulverização de pequenos negócios. No ramo do auto-serviço alimentar o principal setor o faturamento subiu de 6% para 6,2 % do PIB, induzindo a um aumento no número de empregos diretos, de 670.000 para 701.000. Houve, também, reforço do investimento varejista em automação, o que fez crescer 7,7% o número de lojas automatizadas: de 2.916 , em 1999, para 3.140 em 2000.

A Exame (2001c) divulga também que o Brasil encerrou o ano 2000 com 214 *shoppings* funcionando e mais 30 em construção. Um em cada cinco localiza-se na região metropolitana de São Paulo. O número de estabelecimentos mais do que dobrou nos últimos 10 anos. Um estudo da Associação brasileira de *shoppings centers* indica que os americanos fazem mais de 50% de suas compras em *shoppings*, os europeus , 40%, e os brasileiros apenas 18%. A frequência passou de 100 milhões em 1999, para 156 milhões em 2000. A expansão dos *shoppings centers* pelo interior está crescendo, em Ponta Grossa, no Paraná, há três *shoppings*.

Com relação ao turismo, conforme a Exame (2001c) o Brasil arrecadou 4,2 bilhões de dólares com o turismo internacional em 2000, praticamente 200 milhões a mais que o arrecadado em 1999. Os argentinos e os americanos são os que mais freqüentam o Brasil para divertimento ou negócios. O Paraná foi o quarto entre os cinco principais pontos de desembarque de milhões de turistas, no ano de 2000. Foz

do Iguaçu está entre os pontos turísticos mais visitados, mas a região dos Campos Gerais conta também com movimento significativo de turistas que visitam o parque Estadual de Vila Velha - no município de Ponta Grossa e o Canyon do Guartelá - no município de Castro. O setor hoteleiro brasileiro é responsável por 1 milhão de empregos diretos e indiretos. No entanto, segundo dados da Embratur, comentados em Exame (2001c), os principais pontos fracos do ambiente brasileiro, expresso através de queixas dos turistas são: falta de sinalização, falta de limpeza, transportes urbanos precários, pouca segurança e comunicações deficientes.

- *Fatores de mercado*

O PIB brasileiro é 2% do PIB mundial, portanto, de acordo com a Exame (2001c), o comércio exterior brasileiro é cerca da metade do que deveria ser proporcionalmente ao PIB mundial. O PIB brasileiro teve um crescimento de 3 vezes em 30 anos, no entanto a carga tributária subiu 9 vezes. Hoje o desafio do Brasil é exportar marcas. Até agosto de 2001, o superávit acumulado das exportações em relação às importações era de 659 milhões de dólares. Desde o início de 2001, por causa da forte depreciação do real em relação ao dólar, as exportações brasileiras também têm crescido, contudo com menos intensidade.

A indústria têxtil, uma das maiores cadeias produtivas da economia brasileira, movimenta 27 bilhões de dólares por ano. Nos últimos três anos, as empresas do setor investiram 7 bilhões de dólares em máquinas e equipamentos, endividando-se. A solução encontrada foi procurar exportar mais, com esforço dirigido, particularmente, para o mercado americano. Os Estados Unidos são grandes consumistas de roupa pronta e tendem a ultrapassar a Argentina e se tornar o principal destino das exportações brasileiras, com as vendas externas crescendo de 22% para 25% no primeiro semestre de 2001. A expansão implica o fortalecimento do ramo de confecções.

Nos últimos três anos, o crescimento da produção calçadista tem sido constante. Segundo a Exame (2001c), o Brasil é o terceiro maior produtor, o quinto maior consumidor e o sétimo maior exportador de calçados do mundo. Em 2000, alcançou 580 milhões de pares. Desse total, 160 milhões foram exportados, gerando um faturamento de 1,4 bilhão de dólares. Mas a desaceleração americana, a recessão econômica na Argentina e o racionamento de energia no Brasil induziram a

Associação Brasileira das Indústrias de Calçados a recuar nas estimativas de crescimento do setor para 2001, de 15% para 10%. No primeiro semestre de 2001 a renda com exportações atingiu 810 milhões de dólares, 10% a mais que no mesmo período do ano passado. Mesmo com a redução, no Rio Grande do Sul, o maior pólo produtor do país, principalmente de sapatos femininos, 26% dos postos de trabalho abertos na primeira metade do ano surgiram na indústria calçadista.

Ainda segundo a Exame (2001c), há crescimento também da produtividade da soja brasileira que superou a americana e a argentina na safra de 2000/2001. É a mais alta do mundo. A última colheita foi de 37,2 milhões de toneladas e, para 2001/2002, a previsão é alcançar 42 milhões. Um hectare no Brasil, em média, rendeu 2.600 quilos, contra 2.595 nos Estados Unidos e 2.524 na Argentina. Segundo a associação Brasileira de óleos Vegetais, no Mato Grosso foram colhidos 3.000 quilos por hectare. Mesmo com os preços das *commodities* agrícolas em queda no mundo, a disparidade entre o desempenho das lavouras de exportação e o das lavouras domésticas está se acentuando. Os exportadores contam com o crédito concedido por importadores estrangeiros a juros menores que os praticados no Brasil.

O Paraná, segundo dados da UEPG (2001), é o quarto estado do Brasil em volume de exportações e é também o principal estado agrícola do país e, apesar de contar apenas com 2,3% da área brasileira, responde por 22,6 % da produção nacional de grãos. Nos últimos cinco anos, a produção estadual de grãos cresceu 12% em contraponto aos 4,7 % de incremento à produção brasileira. O Paraná é o 1º produtor nacional de soja, contando com 23% da produção nacional. Empresas locais processam 28% dos produtos oleaginosos nacionais e são responsáveis pelo processamento industrial da soja no Estado. É também o 1º produtor nacional de milho, contando com 25% da produção do Brasil e 2ª produtor nacional de mandioca, produz 3 milhões de toneladas por ano, sendo ainda, o principal transformador de mandioca do país. O Paraná exporta ainda óleo de soja e os bagaços da extração do óleo, café solúvel, mesmo descafeinado, açúcar de cana em bruto e madeiras compensadas. Ponta Grossa é o “Corredor de Exportação” do Paraná, possui o maior parque agroindustrial do estado. Sua economia baseia-se na extração de talco, pecuária e na agropecuária, principalmente industrialização de soja, sendo o município um dos maiores centros de processamento de soja do mundo.

Segundo Exame (2001c) as lavouras voltadas para o mercado interno - arroz, feijão, batata, milho e cebola, foram prejudicadas pelas altas taxas de juro e pela abertura comercial, que atraiu produtos agrícolas estrangeiros. Alimentos de consumo tradicional, como arroz, trigo e milho, estão sendo importados em larga escala.

Estimulada por uma safra de 83 milhões de toneladas, a maior desde 1995, a balança do setor agropecuário brasileiro fechou 2000 com 11,5 bilhões de dólares de superávit. Mas as estimativas para 2001 prometiam ser melhores. Segundo o IBGE (2002), a safra seria de 98 milhões de toneladas –18% maior – e deveria produzir 14 bilhões de dólares de superávit. A região Sul, responsável por metade das nova colheita, já está vivendo um novo surto de prosperidade. A alta nos preços agrícolas reaqueceu o mercado de terra no cerrado do Centro-Oeste e no Sul. A exceção ficará por conta do setor cafeeiro, cuja produção vem crescendo desde 1998. Há excesso de oferta e recorde de estoques acumulados no mercado global. A produção supera o consumo dos países produtores e deprime os preços. No primeiro semestre de 2001, os preços de exportação caíram 27% em relação a 2000. Com a laranja sucede o contrário. A retração da safra de 15,8 milhões de toneladas no ano passado para 14 milhões em 2001, reduziu os estoques em 25%.

Em agosto de 2001, segundo a Exame (2001c), as exportações brasileiras de carne bovina *in natura* cresceram 125% em relação a agosto de 2000. Considerando as vendas da carne industrializada, o faturamento total do setor com as vendas ao exterior foi de 104 milhões de dólares contra 69 milhões em agosto de 2000. O país conquistou mercados com a suspensão das exportações argentinas e uruguaias por causa da febre aftosa. O Paraná, conforme mostra UEPG (2001), produz mais de 500.000 toneladas de carne por ano. A exportação dessa produção, no entanto, ainda é pequena – 1,5% da produção total.

O Brasil exportou também carne suína, segundo dados da UEPG (2001), o Brasil tem o quarto maior rebanho de suínos do mundo. No Paraná estão 4,3 milhões de suínos, contando com 13% do rebanho nacional, sendo 135.000 produtores, no entanto, somente 30.000 estão inseridos no mercado. Em 2000, as vendas externas desse produto somaram 172 milhões de dólares, conforme Exame (2001c). Em 2001, a estimativa era de alcançar 350 milhões. A reabertura do mercado da Rússia, em junho de 2000, que já responde por metade dos embarques, é a principal justificativa para o rápido crescimento. A valorização do dólar e a

ocupação de vazios de mercado criados com a retração do consumo de carne bovina, em função do mal da Vaca Louca, também ajudaram.

A produção de leite aumentou, revertendo a posição do Brasil de importador para exportador, apesar de o número de pecuaristas em regime de integração com laticínios ter recuado de 152.000 em 1998 para 114.000 em 2000. A oferta de leite, entretanto, ganhou 36% em produtividade, passando da média de 98 litros diários (por pecuarista) para 135. O avanço indica a crescente adoção de tecnologia pelos produtores. O Brasil, segundo a UEPG (2001), produz 20 bilhões de litros de leite por ano, sendo a participação do Estado do Paraná uma produção de 2 bilhões de litros por ano, é um dos líderes em produção de leite. Os 30.000 produtores do estado têm acesso a tecnologia de ponta que mantém e melhora a competitividade do setor.

No final de outubro de 2000, segundo a Exame (2001c), o custo da carne de frango elevou-se de 2.100 dólares por tonelada para 3.000 – 40% de aumento em dois meses. A indústria de aves cresceu, tanto em produção quanto em vendas e em faturamento, sobretudo com os aumentos do dólar. O Brasil exportou 916.000 toneladas em 2000. E a estimativa era de exportar 1,1 milhão de toneladas em 2001. Conforme dados da UEPG (2001), o Brasil é o terceiro maior produtor de aves do mundo, mas a alta qualidade das aves brasileiras coloca o país em segundo lugar nas exportações. O Paraná contribui com 20% da produção nacional. É o segundo maior produtor de ovos no Brasil, com uma produção de 5.600.000 aves. 30% da carne de aves paranaenses é exportada.

No que se refere à indústria automobilística brasileira, a produção foi de 1,7 milhão de veículos em 2000. O destaque foi para os ramos de ônibus com 53% de crescimento, tratores de rodas, com 33%, caminhões, com 29% e motocicletas, com 27,5%. Desde 1996, as quatro grandes montadoras – Volkswagen (27,4% das vendas em 2000), Fiat (25,9%), GM (22,9%) e Ford (8,7%) – vêm cedendo terreno gradualmente para as novas marcas que estão se instalando no país. Em cinco anos, 12 empresas ergueram fábricas no Brasil. O mercado caminha para uma “europeização”, o que significa dizer que as diferenças de participação nas vendas entre os fabricantes se reduzirão a poucos pontos percentuais. Segundo dados da Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores, expressos em Exame (2001c), em 1991 um empregado da indústria montava 7,8 carros por ano. Em 1995, a produção por empregado subiu para 18,8 – evolução de 141% em uma década. O Paraná também é exportador na área automotiva. Em 2000 exportou 106.241

dólares em automóveis com motor diesel e 101.556 dólares em bombas injetoras de combustível para motor diesel, conforme dados da UEPG (2001).

A combinação entre vendas em alta no mercado interno e crescimento das exportações brasileiras aqueceu a fabricação de máquinas e implementos agrícolas. O maior impulso, segundo a Exame (2001c), vem do MODERFROTA, um programa do BNDES que financia a aquisição de colheitadeiras, cultivadoras e tratores agrícolas, a juros de 8,75% por ano. O programa dispõe de 1,6 bilhão de reais. Só no primeiro semestre de 2000, as vendas de máquinas agrícolas aumentaram 37,6% em relação a 1999. Apesar da desaceleração da economia em 2001, a estimativa era de que o setor deveria crescer de 10% a 11% sobre os volumes de 2000. As exportações, geradoras de uma receita de 471 milhões de dólares em 2000, deveriam chegar a 520 milhões.

- *Aspectos tecnológicos:*

A taxa de crescimento de PCs no Brasil é a maior da América Latina: com os 3,2 milhões de unidades fabricadas em 2000, a indústria brasileira evoluiu 34%. A revista Exame (2001c) mostra que a crise no mercado importador argentino e o racionamento de energia mudaram o ritmo de expansão em 2001. Mesmo assim, no primeiro semestre de 2001 o volume de produção aumentou 17%, o número de máquinas instaladas e os investimentos em informática estão em alta. Já nos Estados Unidos, o PC esteve em baixa .

Embora a grande maioria dos acessos à Internet ainda ocorra por meio de linha telefônica, já foi implantada no Brasil, a partir de 1999, uma tecnologia que utiliza cabos de fibra óptica. Segundo Abril (2002), com essa tecnologia, a conexão passa a ter uma velocidade de 256 Kilobites por segundo (Kbps), sendo muito superior à conexão feita por telefone – de 33 ou 56 Kilobites por segundo. Em 2001, a tecnologia de fibra óptica atendeu 11 cidades do Brasil.

A indústria de eletroeletrônicos de consumo registrou em 2000 uma recuperação das vendas em várias categorias. De acordo com a Exame (2001), o bom desempenho incluiu até a produção de equipamentos de som e imagem, invertendo uma tendência de queda de quatro anos. A venda desses aparelhos cresceu 28% em relação a 1999. No ramo de eletrodomésticos, o faturamento conjunto dos fabricantes passou de 7,6 bilhões de reais em 1999 para 9,5 bilhões em 2000. As exportações também cresceram: de 669 milhões de dólares para 786

milhões, segundo a Exame (2001), no entanto, o racionamento de energia fez decair o setor que contava com mais crescimento quando se iniciou 2001. A Gradiente registrou em sua linha de aparelhos de áudio e vídeo uma queda de vendas de 208.000 unidades em março de 2001 para 118.000 em junho.

- *Aspectos demográficos:*

Segundo dados do IBGE (2002), a população mundial é de 6.209.163.801 habitantes. A estimativa da população do Brasil é de 171.657.980 habitantes e a do Paraná é de 9.558.126. A expansão demográfica é moderada e as taxas de natalidade, de mortalidade e de mortalidade infantil estão em queda. A cada ano, a população brasileira está vivendo mais. Em 1989, segundo o IBGE, 7,4% dos brasileiros eram considerados idosos – com mais de 60 anos. Em 1999, o contingente subiu para 9% e, em 2025, deverá chegar a 18% da população total.

A taxa de natalidade dos brasileiros em 1994 era de 20,7 pessoas para cada 1.000 habitantes. Em 2000, esse índice foi reduzido a 18,2. A taxa de fecundidade caiu 63% nas últimas quatro décadas. Hoje é de 2,3 filhos por mulher.

O número de óbitos diminuiu de 6,95% para 6,68% por grupo de 1.000 habitantes a cada ano. Os homens ganharam, em média, mais 2 anos de vida, e as mulheres, 3 anos. A mortalidade infantil foi reduzida de 39,6% para cada 1.000 nascidos vivos em 1994, para 35,3% em 2000.

A melhoria dos serviços de saúde, segundo o IBGE, contribuiu para essas mudanças. Em 2000, o número de hospitais credenciados no Sistema Único de Saúde (SUS) aumentou, em 1.000 unidades, de 6,45% para 6,49% e a rede de hospitais públicos também cresceu de 2,21% em 1999 para 2,27% em 2000.

- *Aspectos Sociais:*

Muitos dos problemas sociais do Brasil são decorrentes das desigualdades existentes. A Síntese dos Indicadores Sociais de 2000, do IBGE (2002), retrata que o índice de concentração de renda caiu 4%, entre 1991 e 2000, no entanto, apesar desse resultado, o Brasil chegou ao fim da década ainda entre os quatro países com pior distribuição de renda do mundo. O 1% mais abastado da população absorve 13% da renda nacional, quase o mesmo que os 50% mais pobres têm para dividir entre si. Entre os 170 milhões de brasileiros há 50,1 milhões de pobres – 29 % da população- ganhando menos de 149 reais por mês.

Segundo a Veja (2002), o Brasil é o mais rico entre os países com maior número de pessoas miseráveis. Isso torna inexplicável a pobreza extrema. A renda per capita do Brasil é de 4.300 dólares e países com a mesma faixa de renda per capita do Brasil (entre 3.500 e 6.000 dólares) possuem uma taxa de pobreza muito menor. A renda per capita no Paraná é de 2.870 dólares. Segundo a Veja (2002), no Brasil há 53 milhões de pessoas abaixo da linha de pobreza. Dessas, 30 milhões vivem com extrema dificuldade, com renda mensal per capita inferior a R\$ 80,00. E há mais 23 milhões que vivem ainda em pior situação, sobrevivendo de maneira primitiva, em situação definida como de indigência ou miséria.

A Veja (2002) cita que entre os 23 milhões de miseráveis, os menores de idade representam quase a metade desse universo. Os dados são da Fundação Getúlio Vargas: 45% são pessoas até 15 anos, 17% são pessoas de 16 a 25 anos, 14 % são de 26 a 35 anos, 11 % são de 36 a 45 anos, 8% são de 46 a 60 anos, 3% são os idosos acima de 61 anos e apenas 2% têm idade ignorada.

Também a Veja (2001) mostra que as diferenças sociais permanecem grandes: no Nordeste e no Norte ganha-se menos, estuda-se menos e vive-se menos que no Sul e no Sudeste. Metade dos chefes de família do país ganha até R\$350,00 por mês e no máximo R\$150,00 nas regiões mais pobres. E com relação às mulheres, embora sejam chefes de 25% das famílias (em 1991 o índice era 18%), elas ganham o equivalente a 71% do rendimento masculino.

A Veja (2001) mostra que o tempo médio de estudo dos brasileiros é de 5,6 anos. E o país em 2001 continuou com uma das piores taxas de analfabetismo da América latina: 17,6 milhões de pessoas analfabetas, apesar da taxa ter caído de 19,7% desde o último censo, para 12,8% no censo de 2000. No entanto, segundo a Veja (2002), o Brasil gasta 21 % do produto interno bruto (PIB) na área social, mas os pobres ficam com a menor parte desse dinheiro: cerca de 60% do gasto com educação financia as universidades do governo, onde estudam os integrantes da classe mais alta.

Segundo a Veja (2001), o que houve de positivo na área social, nos últimos anos, é que a inflação relativamente baixa, desde o Plano Real, fez a renda média crescer 41,8%, sendo que a renda rural cresceu mais que a urbana e o saneamento básico também melhorou: o número de domicílios servidos com água tratada cresceu de 70,7% para 77,8%; o serviço de coleta de lixo atingiu 79% contra 63,8% em 1991 e o serviço de esgoto passou de 52,4% para 62,2%.

- *Aspectos culturais*

Entre 1979 e 1999, os hábitos de consumo do brasileiro mudaram muito: a população passou a beber mais cerveja, fumar menos, comprar mais automóveis, mais combustível e consumir mais medicamentos. Incorporou à sua vida o celular e o computador pessoal. Essas mudanças são conclusões da Pesquisa Industrial Anual de Produto, divulgada pelo IBGE (2002). O levantamento, feito com 16 mil unidades industriais de todo o país, apresenta dados de produção, vendas e valor de vendas entre 1979 e 1999. Mostra que há dois anos o total das vendas de 3.200 produtos e serviços industriais alcançou a cifra de R\$ 308 bilhões. Os cem primeiros produtos mais vendidos representam 48,5% desse total de vendas.

Em 1979, a cerveja aparecia na 41.^a posição da pesquisa do IBGE. Vinte anos depois está em quarto lugar, com vendas de cerca de R\$ 4,3 bilhões em 1999. Também tiveram mudanças significativas de posição neste período produtos de exportação como calçados de couro (de 34.^o para 11.^o lugar) e minério de ferro (98.^o para 14.^o). O consumo de cigarros também mudou, de acordo com a pesquisa. Em 1979, o produto era o 28.^o na lista dos cem produtos mais vendidos. Em 1999, estava na 46.^a posição.

No censo divulgado pelo IBGE, aparecem alguns produtos que não constavam na listagem de 1979 e que hoje em dia são bastante comuns no cotidiano, como os telefones celulares (43.^a posição) e os microcomputadores pessoais (74.^a posição), porque simplesmente não eram produzidos no período. A indústria de editoração e impressão, impulsionada pela informatização, também ganhou destaque na listagem mais atual. A produção de jornais está em 31.^o lugar no ranking de 1999 e os serviços de venda de anúncios em jornais, na 61.^a posição.

O IBGE também destaca, na pesquisa, a 39.^a posição dos serviços de instalação e montagem de equipamentos transmissores de rádio e televisão e equipamentos de telefonia, com vendas de R\$ 1,3 bilhão.

A mudança de costumes da população brasileira no que se refere à comunicação fez com que esse setor da economia ficasse fortalecido. De acordo com o Anuário Telecom, comentado na Exame (2001c), o faturamento das empresas de telecomunicações em 2000 somou 42,2 bilhões de dólares. Foi um crescimento de 28%, enquanto o produto interno bruto (PIB) se expandiu 4,46%. Com as telecomunicações em expansão e a abertura do mercado para qualquer operadora

atuar em qualquer Estado, o custo dos serviços tem a tendência a diminuir e o número de orelhões, de terminais fixos e de aparelhos celulares a aumentar.

Ainda no que se refere à comunicação, de acordo com a Exame (2001c), o Brasil manteve o sétimo lugar no ranking mundial da publicidade em 2000, movimentando 6,6 bilhões de dólares – mais que o Canadá e a Espanha. Rádios, TVs e revistas (aumentaram de 350 milhões de exemplares para 403 milhões) tiveram sua participação no total publicitário. Quem mais perdeu mercado foram os jornais. Sua participação na receita publicitária caiu de 23,7% em 1999 para 21,5% em 2000.

O número de clientes de TV por assinatura no Brasil atingiu 3,4 milhões em 2000. Porém, menos de 10% dos brasileiros possuem TV paga e cerca ainda de 81% dos assinantes pertencem às classes A e B e 67% concentram-se no Sudeste. A migração dos mais ricos para a televisão paga provocou perda de qualidade na programação da TV aberta, obrigada a se popularizar para atingir outras classes. Entre os assinantes, 57% optam por TV a cabo, 34% por DTH (recepção por antena parabólica) e 9% por MMDS (transmissão codificada pela programadora através de antenas).

O Brasil é o nono país do mundo em número de internautas: 10,4 milhões em fevereiro de 2001. Somente de 1998 a 2000 o crescimento somou 413%. Segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia, 64% dos usuários da Internet no país estão no Sudeste, 18% na região Sul, 9% no Nordeste, 7% no Centro – Oeste e 2% no Norte. O Brasil é o líder do setor na América Latina. O México, segundo colocado, contava com 2,2 milhões de internautas no final do ano passado.

4.2. O ambiente específico

Esta segunda seção apresenta os principais aspectos do ambiente específico, que entre os anos de 1999 e 2002, envolveu as microempresas pesquisadas neste trabalho. A percepção do ambiente é determinante para a definição do modelo de comportamento que a organização irá assumir. O *modelo dos acionistas*, exposto no capítulo 2, pode ser válido para a definição de estratégias de uma empresa que se encontre em um ambiente estável, com baixa competitividade, porém, em ambientes dinâmicos como tem sido o da atualidade, conforme afirmam Bowditch e

Buono (1997), o conceito de ambiente específico traz a necessidade de entendimento das relações entre as organizações e os vários grupos sociais que as organizações afetam. Esses grupos, de que uma empresa depende para sobreviver, compõem o *modelo dos interessados na organização*, chamados de *Stakeholders*: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, entidades governamentais, grupos de interesse público, grupos de protesto, comunidades locais, associações, concorrentes, sindicatos e imprensa local.

Ao se detalhar o ambiente específico das microempresas, de Ponta Grossa, toma-se por base os dados apresentados pelos seguintes órgãos: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2002), Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG (2001), Valêncio e Oliveira (2001) Associação Comercial e Industrial - ACIPG (2001) e Prefeitura Municipal de Ponta Grossa - PMPG (2002).

- *Caracterização da área geográfica*

As microempresas pesquisadas neste trabalho estão situadas em Ponta Grossa, no Paraná. Os dados da PMPG(2002) e da UEPG (2001) mostram que o município conta com uma população de 273.469 habitantes, sendo predominantemente urbana : 266.552 habitantes na área urbana e 6.917 na área rural. O município está a uma altitude média de 975 metros do nível do mar, na latitude sul 25° 50'48" e longitude 50° 09'30" W-GR. A área geográfica é de 2.067,90 Km², com ampla rede hidrográfica, onde se destacam os rios Tibagi, Verde, Pitangui e Arroio da Chapada, além de cinco principais bacias. O clima é Subtropical Úmido Mesotérmico.

- *Vias de acesso*

Ponta Grossa é o principal entroncamento rodo-ferroviário do Sul do país, destacando-se pela facilidade de acesso a todas as regiões do estado e por passar pelo município toda a produção agrícola destinada ao Porto de Paranaguá para exportação.

As principais vias são as seguintes: Rodovia BR 376 – Rodovia do Café – artéria Vital do Estado, é o elo entre o Porto de Paranaguá e o Norte e Noroeste paranaense, assim como entre o Paraná com São Paulo e Mato Grosso; Rodovia Br 376/277 – Trecho Ponta Grossa/Curitiba/ Paranaguá, em pista dupla, é a ligação do município com o Porto de Paranaguá; Rodovia BR 277 – proporciona acesso às

regiões Oeste e Sudoeste do Paraná. É a porta para o Paraguai e Argentina; Rodovia PR 151 – permite ligação com o Estado de São Paulo e o Planalto Central, através do acesso à região Nordeste do estado. Faz ligação Ponta Grossa/Itararé; Rodovia Transbrasiliana – faz a ligação Norte/Centro-Sul do país, passando próxima à Ponta Grossa e constituindo-se, no futuramente, em mais uma importante via de escoamento da produção.

O sistema ferroviário que cerca totalmente a cidade, formando um anel, é constituído pela América Latina Logística - ALL, com suas linhas em direção ao Porto de Paranaguá, a Curitiba e ao Sul do país; bem como é constituída pela Estrada de Ferro Central do Paraná, que faz a ligação com o Norte do estado; e em destaque no programa ferroviário paranaense, está a “Ferrovia da soja”, que vai ampliar a grande malha ferroviária que garante a Ponta Grossa a posição de principal entroncamento do Sul do país.

A facilidade de acesso é também garantida pelo Aeroporto Sant’Ana, localizado a 13 Km do centro da cidade. O aeroporto, homologado pelo Departamento de Aeronáutica Civil, possui pista pavimentada com 1.432 m de comprimento, por 30 m de largura e toda iluminação necessária, que proporciona condições para pousos e decolagens de aviões de pequeno e médio porte que fazem, principalmente, o transporte de empresários locais. Os dados são da UEPG (2001).

- *Consumidores, fornecedores e concorrentes*

Consumidores, fornecedores e concorrentes só existem quando há procura por produtos e/ou serviços e outras pessoas ou empresas oferecem esses mesmos produtos/serviços. A relação entre oferta e procura de produtos e/ou serviços é chamada de mercado.

O mercado em Ponta Grossa é bastante dinâmico. São ao todo 3.585 microempresas com inscrição na Delegacia da Receita Estadual. São contribuintes de enquadramento de ofício no SIMPLES/PR, que atuam com desenvolvimento e/ou comércio de produtos, sendo 2.693 da faixa A (renda anual bruta até 1.780 UPFs, correspondentes a R\$ 66.785,00), 537 na faixa B (renda anual bruta de 4.274 UPFs, correspondentes a R\$160.360,00) e 355 na faixa C (renda anual bruta de até 25.641 UPFs, correspondentes R\$ 962.050,32).

A classificação da Delegacia da Receita Federal é diferente. As micro e pequenas empresas estão classificadas pela *Lei n.º 9.317, de cinco de dezembro de 1996*, que institui o *Tributo Federal Simples* (calculado com base em percentuais sobre faturamento bruto do mês anterior) e são enquadradas pelo porte de faturamento, de acordo com dados de Brasil (2001). São microempresas aquelas com receita anual bruta de até R\$120.000,00.

Observe os números de microempresas ativas na Delegacia da Receita Federal, divididas entre matriz e filial:

Tabela 2 - Total de microempresas no município de Ponta Grossa

	Ativa Regular	Ativa Irregular	Ativa Inapta	Cancelada	Total
Matriz	312	651	2	34	999
Filial	43	122	1	82	248
Total	355	773	3	116	1.247

Fonte: Base de dados da Delegacia da Receita Federal em Ponta Grossa – abril/2002.

Percebe-se com a leitura da tabela 2, que das 1.247 microempresas cadastradas na Delegacia da Receita Federal de Ponta Grossa, 1.131 estão em atividade, visto que as classificações como *irregular* e *inapta* não impedem o funcionamento das empresas. Dessa forma, apenas devem ser desconsideradas as 116 empresas canceladas.

Além desse total de 1.131 microempresas, ainda concorrem no mesmo mercado cerca de 500 comerciantes ambulantes, concentrados na área central e em mais quatro regiões de Ponta Grossa. Os dados são da pesquisa realizada em 2001 pela AFEPON – Núcleo de Pesquisa, relatada em PMPG (2001).

O detalhamento do PIB, referente ao valor das saídas do ano base de 1999, apresentado pela coordenadoria de ICMS e ISS do Município de Ponta Grossa, retrata a participação de cada setor na economia ponta-grossense:

- Indústria: R\$2.628.048.467,00
- Comércio: R\$1.275.650.637,00

- Serviços :R\$ 158.933.952,00

As atividades do mercado ponta-grossense estão baseadas na extração de talco, na indústria metal-mecânica, na pecuária e agroindústria, especialmente as ligadas à produção de soja, milho, feijão, batata, sericicultura (bicho da seda), amoreira, maçã e uva. Valêncio e Oliveira (2001) relatam que a atividade industrial é preponderante, estando distribuída em diversos ramos: mineração, indústria de material elétrico, indústria de embalagens longa-vida, indústria de material de transporte, indústria de mobiliários, indústria do couro, peles e produtos similares, indústria química, indústria de produtos farmacêuticos e veterinários, indústria de perfumaria, sabões e velas, indústria têxtil, de vestuário e calçados, indústrias de matérias plásticas, indústria de produtos alimentícios, indústria de bebidas e álcool etílico, indústria do fumo, indústria editorial gráfica, indústria cerâmica, madeireiras, agricultura e pecuária.

O setor papelheiro tem também destaque no mercado da região. O complexo industrial situa-se a aproximadamente 150km do município, onde estão instaladas mais de quarenta empresas do setor. A produção de papel ultrapassa 1.300.000 toneladas anuais.

O segmento de prestação de serviços atende plenamente às necessidades da população, e o segmento comercial, conforme dados da Delegacia da Receita Estadual, conta com *shoppings centers*, supermercados e lojas de grandes redes de comércio varejista. Tem destaque especial o ramo de atividade voltado para comércio varejista de artigos do vestuário, com 361 empresas cadastradas.

Conforme dados da UEPG (2001), grandes empresas brasileiras e multinacionais estão instaladas na região, tais como: Kaiser, Masisa, Tetra Pak, América Latina Logística, Klabin, Continental, Kurashiki, Sadia, Coca-Cola, TCA, Madeireira Fanchin, Carimbras.

No que se refere à mão de obra, a Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho - SERT computou entre 1999 a 2002 que a população economicamente ativa da cidade pulou de 135.000 para 148.000. Já o número de trabalhadores desempregados passou de 11.000 para 8.100, queda de 26,36 %. A mulher ponta-grossense representa 33% do mercado de trabalho.

- *Imprensa local*

A imprensa escrita ponta-grossense é constituída por 3 Jornais diários, além de 25 empresas de propaganda e publicidade. A imprensa falada envolve 05 emissoras de Rádio AM, 03 emissoras de Rádio FM e 04 emissoras de Televisão. São estações de comunicações classe A, a partir de 02 transceptores modelo TC-08-010, na freqüência de 3428, 5559 e 8816 KHz, (FA-6k00J3EJN); 02 transmissores, modelo TAM-63, 26W, na freqüência de 131.8 MHz (FA-6k00J3EJN) e 02 receptores, modelo RAM 70, na freqüência de 131.8 MHz. As informações são da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio (2001) e da UEPG (2001).

- *Instituições de ensino, pesquisa e treinamentos*

As instituições de ensino de Ponta Grossa, além do ensino fundamental e médio, ofertam cursos de graduação e pós-graduação em nível de Especialização e Mestrado. Entre as principais estão a Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR, a Faculdade Cristo Rei, a Faculdade Santa Amélia e o Centro de Estudos dos Campos Gerais – Cescage, com a sua Faculdade de Direito.

O CEFET-PR e a UEPG mantêm um convênio de cooperação técnica celebrado com as seguintes instituições: FIEP/IEL-PR, Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa – ACIPG, Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, Centro de Integração de Tecnologia do Paraná – CITPAR, SEBRAE-PR, Secretaria do Estado da Indústria e do Turismo – SEIT e o Instituto de Tecnologia do Paraná – INTECPAR. Esse convênio visa à implantação e operacionalização do Projeto de Incubadora Tecnológica de Ponta Grossa – INTECPONTA. Dessa forma, as instituições conveniadas buscam estimular o desenvolvimento de Planos de Negócios, na região, preferencialmente nas áreas de novos metais, metal-mecânica, eletrônica e alimentos.

A cidade conta ainda com outras entidades no município, como: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI; o escritório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae-PR; o Serviço Social do Comércio – SESC e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC. Todas são entidades, voltadas, acima de tudo, para o fortalecimento da indústria, do comércio e dos serviços.

- *Entidades financeiras*

A Secretaria Municipal da Indústria e Comércio (2001) relata que há 14 bancos, distribuídos em várias agências no município: Banco América do Sul, Banco Bilbao Viscaia – BBV, Banespa, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, HSBC Bamerindus, Banco Itaú, Banco Mercantil de São Paulo, Banco Mercantil do Brasil, Banco Meridional Santander, Banco Real, Banco Unibanco, Casa de Câmbio do Banco do Brasil.

Segundo Sebrae/NA (2001b), apesar de responderem por 30% do Produto Interno Bruto – PIB e 60 % dos empregos gerados no país, as microempresas e as empresas de pequeno porte recebem apenas 10% dos créditos concedidos pelos bancos oficiais e privados. O Sebrae firmou convênios com agentes financeiros oficiais para auxiliar na obtenção de créditos, por meio do Fundo de Aval, para o qual o Sebrae avaliza microempresas e empresas de pequeno porte, complementando as garantias exigidas pelos bancos.

Há também a possibilidade de microcrédito concedido pelos bancos. Trata-se de créditos entre R\$ 50,00 a R\$ 5.000,00 para empresários informais, com taxa de juros 2%; e créditos até R\$ 8.000,00 para empresas formais, com juros de 3,9%.

- *Sindicatos, associações comerciais e de classe*

As entidades sindicais em Ponta Grossa são um total de 44. Os de apoio mais direto às empresas são:

- Sindicato do Comércio Varejista de Combustíveis Minerais do Paraná
- Sindicato dos Lojistas e Comércio Varejista de Ponta Grossa
- Sindicato dos Contabilistas de Ponta Grossa
- Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de Ponta Grossa
- Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias, Tanoarias e Marcenarias de Ponta Grossa
- Sindicato dos Lojistas do Comércio Varejista de Alimentos de Ponta Grossa.

São também influentes as associações comerciais como: Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa – ACIPG; Associação Ponta-grossense dos Empresários de Supermercados- APES; Associação Paranaense de Supermercados – APRAS e Associação de Mulheres de Negócios de Ponta Grossa.

Como associação de classe pode-se citar a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Ponta Grossa e Secretaria de Estado de Emprego e Relações do Trabalho – SERT.

- *Órgãos fiscalizadores*

Esses elementos do ambiente específico são representados em Ponta Grossa por órgãos como : Setor de Alvarás da Prefeitura Municipal, Junta Comercial do Paraná, Delegacia da Receita Federal e Delegacia da Receita Estadual; bem como são regulamentadores o Corpo de Bombeiros, a Vigilância Sanitária, o Serviço Central de Apoio ao Crédito – SCPC e o Serviço de Proteção ao consumidor – PROCON/COMODEC .

O próximo capítulo deste trabalho, apresenta a análise do ambiente interno das microempresas ponta-grossenses, no que se refere à formulação e à implementação de estratégias empresariais.

CAPÍTULO 5

O CONCEITO DE ESTRATÉGIA NA GESTÃO DAS MICROEMPRESAS DE PONTA GROSSA, NO PARANÁ.

Este capítulo apresenta a análise e a interpretação dos dados da pesquisa realizada com 295 microempresas da cidade de Ponta Grossa, no Paraná.

As abordagens apresentadas no capítulo 2 mostram que as perspectivas de atuação e desenvolvimento de uma empresa decorrem da compreensão e gerenciamento da dinâmica das interações entre seus ambientes externo e interno, que possibilitam à empresa visualizar possibilidades que, uma vez colocadas em prática, garantem-lhe a vantagem competitiva.

Dessa forma, tendo discorrido no capítulo 4 sobre o ambiente geral e específico das microempresas de Ponta Grossa, procurou-se nesta seção realizar a análise de alguns pontos do ambiente interno das empresas entrevistadas, principalmente no que se refere à formulação e implementação de estratégias empresariais e principais dificuldades encontradas pelos empresários.

Para compreensão desse ambiente interno, partiu-se inicialmente da análise do perfil das microempresas, para na seqüência proceder-se à análise das questões de gerenciamento, apresentando-se, no final do capítulo, um resumo das análises no que se refere à utilização do conceito de estratégia pelas microempresas; bem como, algumas proposições para a gestão estratégica das microempresas.

Com os dados obtidos em cada questão, foram construídos gráficos para uma melhor compreensão do percentual de respostas. Da análise dos dados emergiram categorias, as quais são apresentadas a seguir .

5.1 Caracterização das empresas

5.1.1 Tipo de atividade

As empresas pesquisadas, conforme o ramo de atividade, são em sua maioria empresas voltadas para o comércio. A distribuição é a seguinte: 1% tem atividade

industrial, 49% atividade de comércio, 25% atividade de serviço, 5% indústria e comércio, 20% comércio e serviço (figura 6).

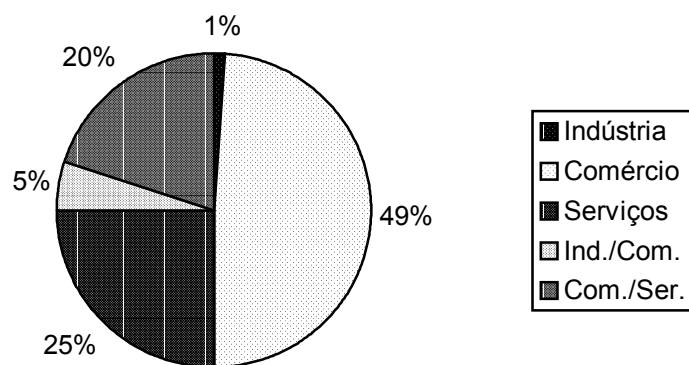


Figura 6: Tipo de atividade

Esses ramos de atividade envolvem os seguintes negócios, sendo estes primeiros os mais freqüentes nesta pesquisa: *mercearia, minimercado, bar, lanchonete, loja de produtos de informática, assistência técnica em informática, loja de roupas, panificadora, padaria, farmácia, oficina mecânica, loja de material de construção, estacionamento de venda de carros, locadora de vídeo, papelaria, fotocopidora, impressão e artes gráficas, agropecuária, floricultura, açougue, laboratório fotográfico.*

Em menor número de incidência os seguintes: *manutenção elétrica e industrial, loja de confecções, loja de calçados e roupas, loja de tecidos e confecções, fábrica de tijolos, conserto de estofados em geral, serralheria, beneficiamento de leite, restaurante, loja de trajes para casamento, loja de produtos de R\$1,99, assistência técnica de TV, vídeo e som, imobiliária, contabilidade e consultoria, administradora de seguros, emissora de rádio, jornal, pavimentação, laboratório, laboratório e venda de meias medicinais, loja de materiais elétricos, jardinagem, consultório odontológico, loja de brinquedos e presentes em geral, manutenção de eletrodomésticos, escola de educação infantil, escola de curso pré-vestibular, escola de ensino a distância, conserto de luvas de malha de aço, manutenção elétrica de automóveis, loja de venda e recarga de bateria, indústria e*

comércio de malhas, pizzaria, web-designer, loja de materiais esportivos, consultório de prótese dentária, rádio-táxi, transporte de pessoas, alfaiataria, retífica de motores, loja de som e assistência técnica para automóveis, loja de doces e presentes, comércio de embalagens, fabricação e comércio de móveis, hotel, distribuidora de alimentos, fabricação e comércio de chocolate, distribuidora de água mineral, tapeçaria, loja de produtos para festas e aniversários, loja de artigos de pesca e artesanato, loja de artigos de couro, sonorização e iluminação de eventos, comércio de materiais recicláveis, reciclagem de cartuchos para impressoras, empacotamento de arroz, salão de beleza, telemensagens, distribuidora de doces, alongamento de cabines de caminhões, loja de peças para geladeiras e máquinas de lavar, oficina de automação industrial e manutenção em geral, lotérica, construtora civil, loja de peças automotivas, treinamento industrial e projetos de engenharia, limpeza e jardinagem, manutenção telefônica, fábrica de portas e batentes, indústria e comércio de artefatos de cimento, prestação de serviços de segurança do trabalho, transporte e turismo, recapamento de pneus para caminhões, ferragens e assistência técnica, bicicletaria, turismo.

Percebe-se que as atividades desenvolvidas pelas microempresas, principalmente aquelas em destaque por serem em número maior, estão em concordância com as tendências observadas no ambiente externo, citadas no capítulo 4.

Uma dessas tendências refere-se aos fatores de mercado, com fortalecimento do ramo de confecções e de calçados, também aos aspectos tecnológicos, com crescimento da área de informática e eletroeletrônica, aumentando assim o número de negócios nessas áreas. Também conforme capítulo 4, aumentaram as franquias e empresas terceirizadas no Brasil.

Em Ponta Grossa esse aumento evidencia-se na presença de franquias na área de alimentação, medicamentos, perfumarias, lotéricas da Caixa Econômica Federal, além de serviços especializados adquiridos de empresas prestadoras de serviços, pertencentes a terceiros.

O mesmo foi observado com relação à análise do ambiente específico, no capítulo 4, ao se tratar de fornecedores destacou-se as atividades econômicas em destaque em Ponta Grossa, e muitas delas favorecem os negócios das microempresas, pelos diversos ramos de indústrias presentes na região como o de

indústria de bebidas, indústria têxtil, indústria editorial gráfica, indústria cerâmica, indústria metal-mecânica, madeireiras, agroindústria e pecuária.

5.1.2 Tempo de atuação

Com referência ao tempo de atuação das microempresas, os dados (figura 7) revelam que entre as entrevistadas, 26% são empresas de 0 a 2 anos de vida, 18% têm de 3 a 4 anos, 17% têm de 5 a 6 anos, 15% têm de 7 a 10 anos e 24% têm mais de 10 anos de atuação.

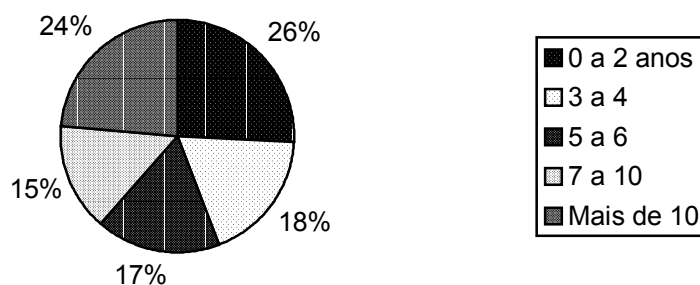


Figura 7: Tempo de atuação

Percebe-se que as empresas iniciantes e as empresas com mais de 10 anos são a maioria. São dados que confirmam as pesquisas realizadas pelo Global Entrepreneurship Monitor, comentadas no capítulo 4, as quais demonstram que o surgimento de pequenos negócios no Brasil é freqüente, colocando-o entre os países mais empreendedores, no caso de Ponta Grossa são 26% de novos negócios.

Os dados demonstram também a importância de se observar o ambiente externo e realizar uma pesquisa de mercado, tanto para empresas iniciantes como para empresas há muito tempo instaladas, porque haverá sempre a possibilidade de novas empresas entrarem no mercado com uma nova tecnologia ou novo produto, interferindo com isso nos negócios de empresas que já estão instaladas. Bem como, será possível às empresas que já possuem um período de atuação considerável,

como os 24% de empresas da amostragem com mais de 10 anos, que conforme as abordagens de Porter (1996) apresentadas no capítulo 2, poderão por sua experiência e credibilidade adquirida junto ao mercado, criar barreiras às empresas iniciantes.

Dessa forma o estudo do mercado possibilitará às empresas a identificação de seus pontos fortes e fracos em relação às concorrentes, para escolha de uma estratégia apropriada que lhes permitam entrar num mercado ou continuar competindo.

5.1.3 Número de proprietários

A pesquisa revelou que uma parcela significativa das microempresas, 55% são firmas individuais, seguida depois pela parcela que abrange 34% de empresas com dois sócios. Sendo raras as empresas com três e quatro sócios, apenas 7 e 4% do total de empresas entrevistadas (figura 8).

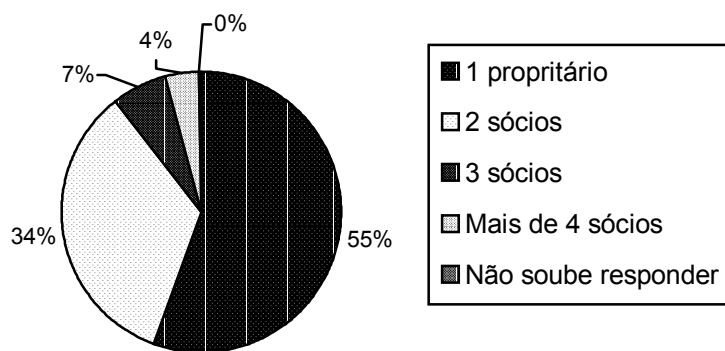


Figura 8: Número de proprietários

As formas de organização legal mais usadas para microempresas, conforme dados do Sebrae/NA (2001) são:

- Firma individual - de propriedade única, são aquelas em que a razão social não pode ser transferida por venda para outras pessoas e as operações bancárias necessitam de avalistas.
- Sociedade comercial – é a firma instituída por duas ou mais pessoas, podendo ser uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada (partes que formam o capital social da empresa) ou sociedade por ações (também chamada de anônima). As sociedades comerciais fornecem maior garantias nas operações bancárias, pois seus sócios além de assinarem pela empresa, podem ser avalistas, e seus bens particulares estarão dando cobertura nessas operações.

Segundo Longenecker (1997), a empresa individual é a forma mais popular de organização empresarial entre as empresas pequenas. Os dados desta pesquisa também reforçam essa afirmação: 55% são firmas individuais.

5.1.4 Número de funcionários

Os pequenos negócios têm uma participação significativa na economia do mundo todo, por contribuírem com a geração de empregos, introduzirem inovação, estimularem a competição e produzirem bens e serviços.

Muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam são fornecidas pelas microempresas.

No Brasil, segundo dados do Sebrae/NA (2001a), juntas elas empregam 40 milhões de trabalhadores, o correspondente a mais da metade da mão de obra do nosso país.

Os dados da figura 9 revelam que em Ponta Grossa essa contribuição é também significativa: Apenas 18% são empresas de uma única pessoa, ou seja, o proprietário é a própria mão-de-obra. As empresas restantes, 82%, são empresas que contribuem com a geração de empregos.

Nesse sentido, confirmam-se as abordagens destacadas no capítulo 2, com relação à importância dos pequenos negócios para o crescimento dos países. A participação das microempresas na economia geral é tão significativa quanto a das grandes empresas.

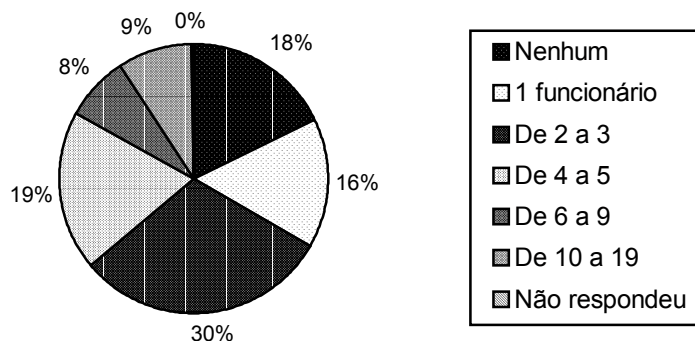


Figura 9: Número de funcionários

O número de empregados pode, dependendo da atividade, determinar a estrutura da empresa e o estágio de crescimento em que ela se encontra, como visto nas abordagens de Longenecker (1997). É evidente que nem todas as empresas iniciam do estágio 1, no entanto, independente da estrutura inicial de uma empresa, sempre que houver crescimento, novos níveis gerenciais e funcionários serão acrescentados. Os dados revelam que 18% das entrevistadas tem estrutura de estágio inicial – ou seja, uma só pessoa em todas as operações, 46% tem estrutura semelhante àquela do estágio 2 – com 1 a 4 funcionários sob a supervisão direta do proprietário.

Outras generalizações, tornam-se impossíveis de serem feitas, com relação ao estágio que estariam essas empresas somente com base no número de funcionários, no entanto, é importante destacar que, segundo Longenecker, a necessidade de um gerenciamento eficaz se torna mais acentuada à medida que o negócio se expande.

5.2 Gestão das empresas

5.2.1 Tipo de cliente

É conhecida e inquestionável esta frase encontrada em um dos formulários das entrevistas com as microempresas: “Não é o cliente que depende da empresa, mas a empresa que depende do cliente”.

Para que um negócio tenha sucesso é preciso atingir consumidores e garantir vendas. O início de qualquer negócio pressupõe que exista uma necessidade a ser satisfeita, por isso é necessário haver demanda. O estudo e definição de um público-alvo é importante para o empresário saber qual segmento da população tem renda e tem interesse nos produtos e serviços da sua empresa.

Em Ponta Grossa, a amostragem expressa na figura 10, demonstra que 29% está voltada para um público específico, um cliente especial. As demais empresas, 68%, atendem consumidores em geral.

O modelo proposto por Stumpf (1994) para o crescimento da empresa traz como prioridade a avaliação do ambiente do negócio, sendo a primeira análise a das necessidades do consumidor, para verificar se os clientes realmente precisam do produto ou do serviço. O público-alvo precisa ser bem definido, podendo ser baseado em dados demográficos, tais como idade, sexo, nacionalidade, nível de educação, renda, peso e assim por diante.

Portanto cada venda deve ser para a pessoa certa por uma razão que tanto o empresário como o cliente compreendam. No entanto, é observado por Stumpf que a maioria das empresas não tem essa preocupação, tem como público-alvo qualquer um que queira comprar, não sendo provável que ocorra crescimento da empresa dessa maneira.

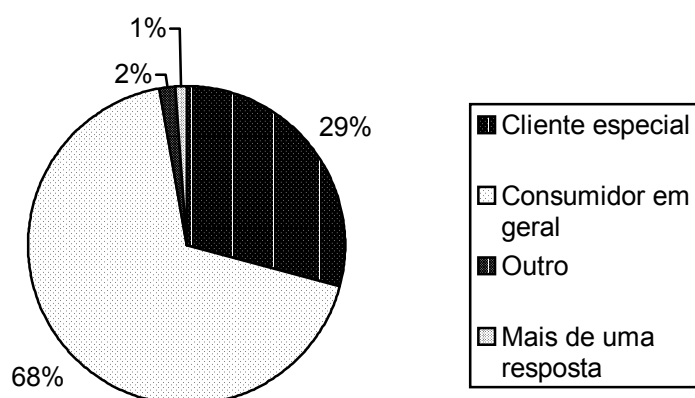


Figura 10: Tipo de cliente

5.2.2 Principais problemas enfrentados pelas microempresas

O ambiente de qualquer organização abrange um universo enorme de variáveis, cada qual com seu peso de influência sobre os sistemas administrativos, resultando numa dinâmica de mercado bastante complicada de ser gerenciada.

Assim, fatos decorrentes de um ambiente cada vez mais ágil, voltado para a competição, ditam o ritmo das atividades nos negócios, levando à necessidade de as empresas reconhecerem quais forças são seus principais problemas e poderem, então, buscar uma estratégia efetiva para garantia da competitividade e rentabilidade.

Foram apresentadas, no capítulo 2, as abordagens de Porter (1991) com relação às forças competitivas em torno da empresa, as quais são: *ameaça de entrada de novas empresas, rivalidade entre os atuais concorrentes, surgimento de novos produtos e/ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores*. Todas essas forças juntas determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa. A realização das entrevistas permitiu identificar as principais forças que se constituem em principais problemas enfrentados pelas microempresas. A figura 11 revela essas principais forças competitivas:

Observa-se que o surgimento de novos negócios é um problema bastante representativo para as microempresas entrevistadas - 28%. No entanto, o principal problema é ainda a forte concorrência e rivalidade entre as empresas já existentes – correspondente a 30% das entrevistadas. O percentual restante distribui-se em 10% de empresas ameaçadas pelo surgimento de novos produtos/serviços que substituem a utilidade dos oferecidos pela empresa; 14% de empresas ameaçadas pelo poder que o cliente tem sobre elas; e somente 9% ameaçadas pelo poder dos fornecedores sobre a empresa.

4% de empresas considerou não serem nenhum desses os principais problemas enfrentados, mas sim os aqui citados: *falta de poder aquisitivo do povo, altas do dólar, inadimplência, a crise econômica do país, falta de local apropriado para melhor atendimento, achar funcionários eficientes, dificuldade de obter financiamento, dificuldade de investimento, a situação geral da época do ano, impostos e despesas e, ainda, uma empresa considerou que não tem problemas nenhum com forças externas*.

Os dados da figura 11 demonstram ainda o quanto é dinâmico o mercado em que as empresas atuam, no sentido de competição e poder de barganha. No entanto, algumas empresas esquecem-se de analisar as possíveis forças que podem interferir em seus negócios.

É interessante observar também que os dados da figura 11, com relação ao percentual de 28% de empresas ameaçadas pelo surgimento de novas empresas e 10% ameaçadas pelo surgimento de novos produtos ou serviços que substituem os existentes, confirmam também a força que tem o Brasil no surgimento de novos empreendedores a cada dia. Cada novo negócio ou produto aumenta a concorrência entre as empresas e diminuem as chances de lucratividade. Independente de quais forem as forças em torno da empresa, somente uma boa estratégia lhe garantirá não sucumbir ao poder dessas forças.

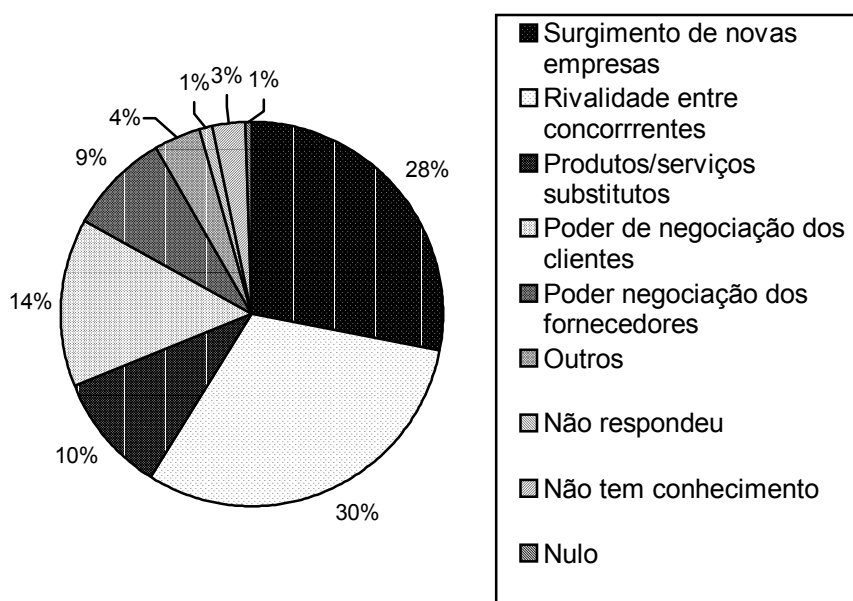


Figura 11: Forças competitivas em torno da empresa

5.2.3 Tipo de produto/serviço

A diferença entre produto e serviço não é simples, os produtos são elementos palpáveis, tangíveis. Como tal, podem ser apreciados e avaliados pelo cliente, antes ou durante a venda. Já os serviços, por serem intangíveis, têm sua produção e

consumo simultâneos e o cliente normalmente irá adquiri-lo baseado na recomendação de terceiros ou na credibilidade demonstrada pela empresa (STUMPF, 1994).

Apesar das diferenças, produtos e serviços precisam conter uma certa diferenciação, caso contrário, o cliente não encontrará razão para comprar o produto da empresa.

Verificando-se os dados da amostragem, expressos na figura 12, percebe-se que 66% das entrevistadas trabalha com produtos/serviços padronizados, ou seja, de massa. São produtos/serviços pouco personalizados. As outras empresas, 30% , estão voltadas para produtos/serviços diferenciados.

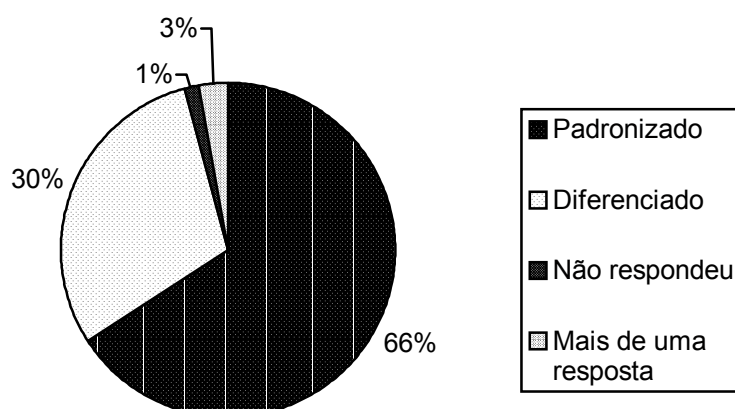


Figura 12: Tipo do produto/serviço

As empresas projetam seus produtos ou serviços com uma variedade de características, no entanto essas características nem sempre são o fator que garante a venda. Como destacado no capítulo 2, o cliente quando compra um produto ou serviço que é comum para várias empresas, normalmente compra em função dos benefícios a eles agregados (GIANESE, 1996), assim, independente de um produto ser padronizado ou ser diferenciado, a empresa precisa ter como preocupação, os critérios determinantes para a percepção do cliente, que podem ser: *consistência (ausência de variabilidade no processo), velocidade de atendimento (tempo*

despendido), atendimento/atmosfera (o quão agradável é a experiência do cliente durante o processo), acesso (facilidade para o contato do cliente com o fornecedor do serviço), custo (quanto irá pagar), elementos tangíveis (evidências físicas), credibilidade/segurança (baixa percepção de risco), competência e flexibilidade (mudar conforme necessidade do cliente).

Questionou-se durante as entrevistas, com relação aos produtos e serviços padronizados, sobre o que as empresa fazem para atrair clientes, e as respostas com maior frequência foram as seguintes: *bom preço, atendimento, qualidade, variedade, forte divulgação, promoções, sorteios de prêmios e ofertas.*

Outras respostas em menor número de ocorrências foram: *rapidez no atendimento, garantia, confiança, credibilidade, prazo de pagamento, limpeza, crediário fácil, ambiente agradável, pós-venda, eficiência, parceria.*

Algumas alegaram ainda que o tempo de existência ou a tradição da empresa é que atrai clientes. Considera-se que muitas dessas ações são benefícios que estão sendo ofertados, e dependendo da avaliação e necessidade do cliente podem determinar a garantia das vendas.

Com relação aos produtos/serviços diferenciados, questionou-se em que consiste a diferenciação, e as respostas em maior número, com estas ou outras palavras, foram: *produtos/serviços de acordo com a necessidade do cliente, marca exclusiva, tecnologia utilizada, tipo, pessoal treinado, qualidade.*

As respostas em menor número foram: *atendimento externo, possibilidade de retorno para manutenção, fabricação caseira, assistência especializada, produto novo, personalização, produção própria, projeto exclusivo para cada cliente.*

Essas respostas mostram a preocupação das empresas em diferenciarem-se para concorrer, seja por meio da melhoria de seus processos, seja por meio de ações diferentes de seus concorrentes. No entanto, para Porter (1996), se uma empresa decide competir somente melhorando suas operações, enfrentará uma competição difícil de vencer.

Para o autor, eficiência operacional é importante, mas não suficiente; o que diferencia as empresas entre si é uma estratégia consistente, que representa uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades.

É importante também destacar que, segundo Slack(1997), é a função produção que fornece as condições necessárias e coloca em prática a estratégia, garantindo à organização a vantagem competitiva a longo prazo.

A vantagem competitiva é atingida por meio dos “objetivos de desempenho” determinados pela empresa. É preciso decidir o que é mais importante para o cliente. É preciso identificar os critérios que os clientes levam em consideração na hora de comprar um serviço ou um produto, para que a função produção possa garantir o desempenho da empresa nesses critérios priorizados.

Portanto, esses benefícios que estão sendo ofertados aos clientes precisam ser resultantes de ações conscientes da empresa, no sentido de estarem associados à estratégia da empresa e às responsabilidades da função produção.

5.2.4 A criação da empresa

Outro ponto de interesse desta pesquisa foi com referência a forma como as microempresas foram criadas. Uma boa forma de iniciar é elaborando um plano de negócios, segundo Longenecker (1997) e Dornelas (2001).

Os empreendedores ao abrirem a empresa têm um plano em mente, mas este é um fraco substituto para o plano de negócios escrito.

O plano escrito descreve a idéia do novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros para os primeiros anos da empresa, aumentando as possibilidades de sucesso do empresário. E é no plano negócios da empresa que se define também a estratégia que será usada para concorrer nos mercados.

Em Ponta Grossa, os dados revelam que 14% das microempresas da amostragem foram criadas a partir da elaboração de um plano de negócios e 84% foram criadas a partir de uma idéia e decisões que deram certo. Verificou-se ainda que 1% das empresas são heranças de família (figura 13).

Todos os autores da administração são unânimes em afirmar a valiosa contribuição que o plano de negócios traz à empresa, aumentando-lhe as chances de sucesso. E é lastimável perceber que apenas a pequena parcela de 14 % reconhece o valor dessa ferramenta.

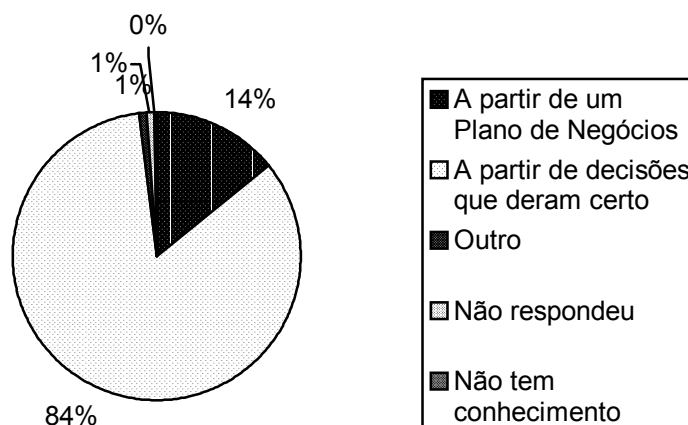


Figura 13: Criação da empresa

É evidente que um negócio pode ter sucesso sem um plano de negócios consistente, mas a que preço? É comum ouvir empresários relatarem os prejuízos iniciais e o tempo perdido por falta de planejamento.

Por todas as abordagens apresentadas no capítulo 2, percebe-se também que o plano de negócios não pode estar focado apenas no aspecto financeiro. Aspectos como os indicadores de mercado e capacidade da empresa são muito importantes. Mas é sabido que o planejamento, em algumas empresas, resume-se a apenas um aspecto do plano de negócios – o financeiro.

Segundo Dornelas (2001), no caso das empresas que já se encontram em funcionamento, um erro é achar que o plano de negócios, após ser elaborado, pode ser esquecido. As consequências desse erro são mostradas pelo mercado que está em constante mutação. Tudo muda e sendo o plano de negócios uma ferramenta que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, mercado, riscos e retornos, também irá mudar. Assim, o plano de negócios deve ser atualizado constantemente.

5.2.5 A principal preocupação na administração da empresa

Com relação à principal preocupação para uma boa administração da empresa, foram sugeridas duas alternativas:

- Com o ambiente interno como: retorno sobre investimentos e novas aquisições.
- Com as mudanças no ambiente externo: na concorrência, na tecnologia, na sociedade, na economia, nas leis e na política – que interferem no bom funcionamento da empresa.

São várias as contribuições de autores com referência à análise ambiental, necessária para a sobrevivência da empresa. Bowditch e Buono (1997) e Tavares (2000) destacam a importância de uma empresa preocupar-se com o ambiente no qual está inserida, avaliar as variáveis que podem interferir no sentido de prejudicar ou beneficiar os negócios.

Na amostragem realizada (figura 14), percebe-se que 55% das microempresas consideram mais importante as preocupações com o seu ambiente interno: retorno sobre investimentos ou novas aquisições; e 31% consideram que as preocupações com o ambiente externo são as mais importantes na administração da empresa.

Houve também 7% de outras respostas como: prazo para terminar consertos, clientes inadimplentes, satisfação do cliente, atendimento, roubo, não perder clientes, manter um padrão de lucros, atendimento ao público, buscar novos clientes, controle financeiro, contas a pagar, com os riscos que a empresa pode correr, manter os negócios funcionando.

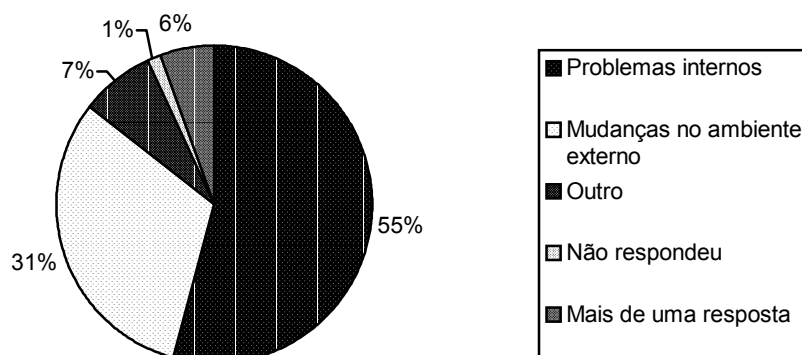


Figura 14: Principal preocupação da empresa

Com base nas abordagens dos teóricos, pode-se então afirmar que por mais importante que seja o acompanhamento dos processos internos da organização, são as condições de mercado que decidem o retorno que a empresa terá sobre seus investimentos e a necessidade ou não de novas aquisições. Torna-se portanto perigoso às empresas, preocuparem-se mais com essas questões internas e deixarem de acompanhar as tendências e variações do ambiente externo.

A análise do ambiente geral e específico das microempresas, apresentada no capítulo 4, demonstram que as empresas precisam estar constantemente avaliando seus ambientes. O ambiente geral das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, caracterizou-se como instável em vários períodos, exercendo influências que tanto poderiam favorecer como prejudicar os negócios das empresas. As variações mais consideráveis foram na economia, na tecnologia e nos fatores de mercado, tendo sido o ano de 2000 mais favorável que 2001 para os negócios.

O PIB, que é o principal indicador das atividades econômicas do país em 2000, cresceu 4,46%. O maior crescimento desde 1995. No entanto, no ano de 2001, a situação favorável foi substituída pela desaceleração da economia americana, a crise econômica da Argentina e, ainda, a crise energética que levou o governo a elaborar um plano de racionamento de energia, diminuindo a disposição das empresas de aumentar a produção, contratar empregados e realizar investimentos. Os efeitos da instabilidade externa e interna também são percebidos na alta do dólar que, conforme apresentado no capítulo 4, atingiu em 21 de setembro a cotação recorde do Plano Real: R\$ 2,83, acumulando até o fim de setembro uma valorização de 36,9% no ano. Isso tudo se reflete na variação, em volume, do PIB em 2001 que foi de 1,51% em relação a 2000.

Já o ambiente específico mostrou-se bastante favorável. Ponta Grossa, por se constituir no principal entroncamento rodo-ferroviário do Sul do país, proporciona vários benefícios às empresas em geral. Além disso, a análise apresentada no capítulo 4 permitiu verificar alguns *Stakeholders* das microempresas: fornecedores, entidades governamentais, associações comerciais e de classe, bem como instituições que dão suporte às microempresas, tanto em questões financeiras, de consultoria e pesquisa, como de apoio comercial e legal.

Com a análise desses ambientes as empresas podem prever e anteciparem-se aos problemas ou oportunidades.

5.2.6 Como a empresa age para enfrentar a concorrência e buscar clientes

Nesta questão é importante destacar as abordagens de Porter (1996), Andrews (2001) e Mintzberg (2001), apresentadas no capítulo 2, com referência à formulação e implementação de estratégias. De acordo com os autores, uma empresa somente pode suplantear as concorrentes e ganhar clientes se puder estabelecer uma diferença que possa sustentar. Essa diferença será estabelecida por meio de uma estratégia. Para Porter, a estratégia é realizada com um futuro em mente e necessitando de monitoramento contínuo para que o negócio não vacile na implementação.

Dessa forma, considerando as abordagens dos autores, procurou-se verificar nesta questão, a existência ou não de uma estratégia nos negócios das microempresas.

É importante comentar que a concepção de estratégia, adotada para este trabalho, tem base nas abordagens de Mintzberg. Cinco tipos de formulação de estratégia são apresentadas, entre elas, as estratégias como *plano* e como *padrão*. Como *plano*, a estratégia é uma diretriz, uma espécie de curso de ação previamente determinado, portanto é uma estratégia *deliberada* (intencional); como *padrão*, a estratégia refere-se às pequenas ações e decisões tomadas pelos membros da organização, as quais são repetidas por um certo período, por terem sido consideradas eficazes. Assim, a estratégia como *padrão* emerge como padrões do passado; e mais tarde, pode se transformar num *plano* para o futuro.

É importante lembrar que não foi utilizado no formulário de pesquisa o termo *estratégia* para verificação desse item, visto que isso poderia confundir os proprietários que não estivessem familiarizados com o termo. Assim, procurou-se através de três alternativas, perceber como cada empresário procura vencer a concorrência e ganhar clientes.

A primeira alternativa proposta nesta pesquisa, buscou verificar a existência de uma estratégia como *plano*, a segunda como *padrão* e a terceira alternativa para a possibilidade de a empresa não seguir um padrão de ações na sua administração, e sim, trabalhar cada dia de forma reativa. As alternativas foram assim elaboradas:

- Por meio de um plano que busca tornar a empresa diferente das concorrentes.
- Observando e repetindo rotinas e ações que deram certo, eliminando as rotinas e ações ineficazes e inserindo novas rotinas.

- Trabalhando cada dia de forma reativa aos problemas que surgem.

A figura 15 demonstra que o resultado da amostragem foi bastante interessante: 14% das entrevistadas (40 empresas) enfrentam a concorrência e buscam a clientela por meio de um plano; no entanto com relação às outras duas alternativas houve um empate: 41%, correspondente a 122 empresas, observam rotinas e ações que deram certo repetindo-as e 41%, correspondente a 121 empresas, trabalham cada dia de forma reativa aos problemas que surgem.

Outras empresas, num total de 3%, argumentaram, desta ou de outra maneira, que a tradição ou o tempo de existência de suas empresas é que lhes garantem clientes.

Somando-se o percentual de 14% de empresas que planejam ações para enfrentar a concorrência e ganhar clientes (estratégia como *plano*) aos 41% de empresas que competem a partir da repetição de um padrão de ações observado como eficiente (estratégia como *padrão*), a conclusão que se tira dessas evidências é que **o conceito de estratégia foi considerado na gestão da maioria das microempresas.**

Ainda que muitas dessas empresas não chamem essa prática de estratégia, e que 41% de empresas não planeje suas ações estratégicas, a forma como lidam com a concorrência caracteriza-se como estratégias, de acordo com as abordagens dos autores apresentados neste trabalho.

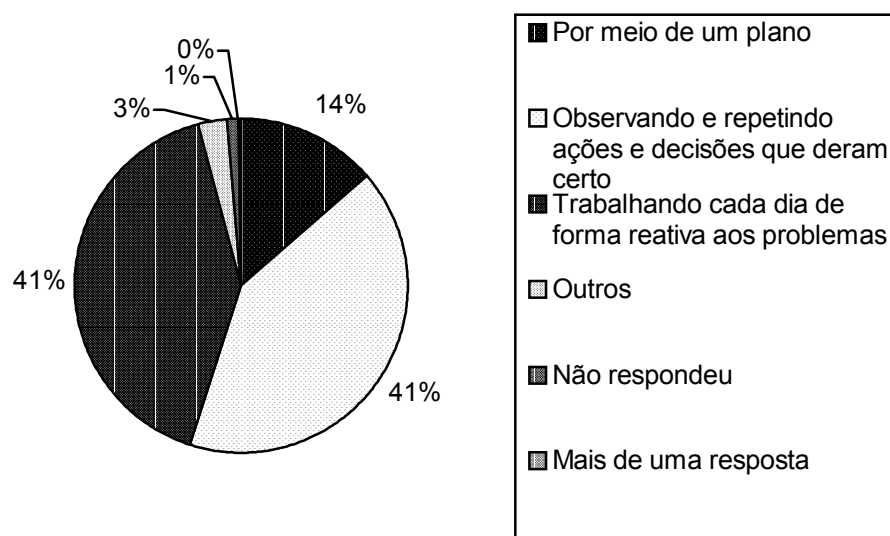


Figura 15: Como age para enfrentar a concorrência e ganhar clientes

Lembrando a definição de estratégia formulada por Andrews (2001, p. 58): “...padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas...” ; e o conceito de Mintzberg (2001, p. 27) no qual se baseia este trabalho: “padrão em um fluxo de ações”, pode-se perceber que 41% de empresas chegam a um padrão de decisões a partir de pequenas ações e decisões tomadas no seu dia-a-dia, as quais são repetidas por um certo período, talvez por perceberem que funcionaram em dado momento para vencer a concorrência.

Foi observado em Mintzberg (2000), que muitas dessas decisões e ações iniciais são tomadas para a solução de problemas, sem possíveis reflexões com conseqüências verdadeiramente estratégicas, mas por funcionarem em determinada ocasião, passam a ser o padrão usado pela empresa para trabalhar com a concorrência, e em muitos casos são realmente eficazes.

Percebe-se, ainda, conforme abordagem de Mintzberg, que tanto a estratégia como *plano* ou como a estratégia como *padrão*, em determinada situação, pode vir a ser uma estratégia realizada ou não.

Por esse motivo é que os autores recomendam a constante atenção aos ambientes em que a empresa está inserida, visto que um padrão que hoje se fez eficaz, amanhã, dadas as variações no ambiente, pode não funcionar mais.

Não basta ter uma estratégia formulada em um plano ou ter um padrão para suas ações, é necessário acompanhamento constante. Como apresentado em capítulos anteriores, a administração é um processo sistemático e na maioria das vezes exige mudanças.

A amostragem revela também um grande percentual de empresas que trabalha apenas solucionando problemas, sem reflexão sobre decisões anteriores que poderiam ser norteadoras de próximas decisões a serem tomadas. 41% são empresas que trabalham de forma reativa aos problemas que surgem. Não que reagir a um problema seja errado, todas devem ser reativas, caso contrário seriam esmagadas pelas intempéries dos negócios; também, muitas estratégias podem se originar de atitudes reativas, no entanto, num gerenciamento dessa forma, o ambiente deve ser o agente central, a partir do qual as decisões e ações são tomadas. Dessa forma, muito mais que ser reativa, a empresa precisa ser proativa. Deve antecipar-se aos problemas, a partir da percepção das tendências do ambiente externo.

Focada apenas em resolver problemas momentâneos, pode ocorrer de alguns problemas decorrentes do ambiente externo serem maiores do que o talento do empresário para “apagar incêndio” ou, ainda, por não ser proativa, pode não se dar conta das mudanças. Nessas situações, por falta de uma estratégia consistente, a empresa pode ser “eliminada”.

5.2.7 A forma como ocorreram as grandes mudanças na empresa

Propôs-se ainda um questionamento com relação às grandes mudanças nos negócios da empresa. Foram propostas três alternativas, uma com objetivo de verificar se as mudanças ocorreram por meio de um plano, outra se ocorreram por pequenas ações e decisões tomadas pelo dirigente, e uma terceira para a possibilidade de a empresa não ter realizado nenhuma grande mudança.

As alternativas foram as seguintes:

- por meio de um plano visando ao futuro da empresa.
- por pequenas ações e decisões tomadas pelo dirigente, e que foram mudando os negócios da empresa.
- nenhuma mudança foi realizada até hoje na rotina de negócios da empresa.

Observando-se a representação dos dados na figura 16, percebe-se 14% de empresas se utilizaram-se de um plano para as grandes mudanças realizadas (são um total de 41 empresas); observa-se ainda que 63% (187 empresas) realizaram mudanças agindo e tomando decisões que simplesmente mudaram os negócios da empresa; e ainda, um total de 19% (55 empresas) considera que nenhuma mudança foi realizada nos seus negócios.

É importante destacar que grandes mudanças nos negócios de uma empresa, trazem embutida a idéia de crescimento. Quando um a empresa começa crescer, o papel do dirigente muda daquele de fazer coisas diretamente para ser o de gerenciar as atividades de outros, passando a ser decisiva a participação de funcionários na empresa.

Longenecker considera necessária a participação dos empregados no planejamento da empresa, visto que suas idéias são importantes na busca de soluções para a empresa, principalmente, porque estando em contato mais próximo

com o cliente, têm melhores condições de avaliar suas necessidades e opinarem quanto às mudanças a serem feitas.

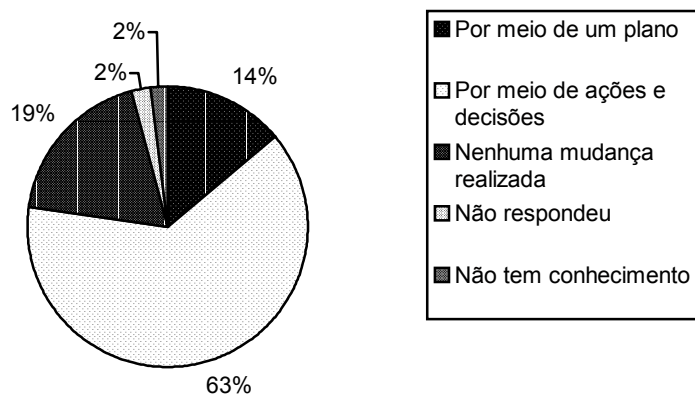


Figura 16: A forma como ocorreram as grandes mudanças

A *escola do aprendizado*, conforme destaca Mintzberg (2000), por meio das contribuições Bower e Burgelman, traz a visão de como surgem as idéias para mudanças estratégicas nas empresas. Bower considerava que as mudanças estratégicas dependem da iniciativa e das aptidões dos empreendedores internos, ou seja, dos funcionários que atuam na empresa.

Assim, percebe-se que os dirigentes de empresas desenvolvem muito de seu conhecimento e experiência a partir de seus negócios, enquanto esforçam-se para fazer sempre melhor - um processo em que se aprende fazendo, e quando contam com a participação de outros membros, a probabilidade de acertos é maior.

Toda mudança visando ao crescimento exige decisões, que devem ser tomadas com base em atividades planejadas, intencionais e estratégicas, integrando a capacidade interna ao ambiente externo, conforme destaca Tavares(2000).

Com relação aos dados obtidos, torna-se difícil fazer generalizações, visto que apenas 14% de empresas realizaram mudanças com base em um planejamento, ou seja, com um futuro em mente; outras generalizações podem ser perigosas, visto que com relação ao maior percentual que é de 63%, não se pode afirmar se as pequenas ações e decisões tomadas, foram com uma intenção em

mente e com base em ações consideradas eficazes que poderiam nortear novas ações; se foram pequenas decisões tomadas apenas para solucionar problemas momentâneos, ou ainda, se contaram com a participação dos funcionários.

Foram separados da pesquisa, para uma análise mais detalhada, os formulários das empresas que responderam nunca terem realizado mudanças. Verificando-se o item sobre tempo de atuação desses 19% de empresas, os dados revelaram que 38% são novos negócios que têm de 0 a 2 anos de existência, percebendo-se ser esse o motivo de não terem ainda realizado grandes mudanças.

As empresas com 3 a 4 anos de atuação totalizam 13%, outros 13% correspondem as empresas de 5 a 6 anos, 18% são empresas de 7 a 10 anos e outros 18% são empresas com mais de 10 anos de existência.

É interessante comentar os casos das empresas entre 7 a 10 anos e com mais de 10 anos. Essas empresas que nunca realizaram grandes mudanças na empresa, provavelmente não tiveram crescimento na sua estrutura desde que iniciaram, e certamente, independente do estágio em que iniciaram, permanecem ainda no mesmo. Talvez, da forma como Longenecker (1997, p. 420) apresenta: “...lutando para sobreviver a cada dia ou mês, na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários.[...] Eles ‘levam’ suas empresas, mas é exagero dizer que estas são ‘gerenciadas’ “.

Já se comentou neste item que quando um a empresa começa crescer, o papel do dirigente muda daquele de fazer coisas diretamente, para ser o de gerenciar as atividades de outros. Talvez a inabilidade de gerenciar pessoas e delegar funções impeça algumas empresas de crescer. Sendo mais cômodo permanecer na sua zona de segurança, ou seja, no mesmo estágio.

Longenecker comenta que o planejamento, a participação do empregado, a liderança e motivação, a comunicação eficaz, a administração do tempo, a delegação de autoridade, o controle dos resultados e a assistência técnica gerencial são pré-requisitos para o crescimento.

Tem-se ainda a considerar, que as mudanças nas empresas tanto podem ocorrer a partir da visualização de novas oportunidades, como a partir da percepção de erros do passado. E, segundo Tavares (2000), as mudanças precisam assentar-se na capacidade, na legitimidade e na eficácia. Por capacidade entende-se a compreensão dos recursos que a organização detém e da necessidade de desenvolvimento de atividades apropriadas; por legitimidade entende-se o

envolvimento das pessoas e concordância com o almejado e com o processo determinado para atingir o que almejam; já a eficácia refere-se à efetividade das mudanças previstas.

Observando-se a representação dos dados na figura 16, percebe-se que 63% realizaram mudanças agindo e tomando decisões que simplesmente mudaram os negócios da empresa. Ações como essas podem ser perigosas, se não houver reflexões como as citadas anteriormente, caracterizando-se em desafios que nem sempre são fáceis de serem vencidos.

5.2.8 Elementos responsáveis pelo sucesso da empresa

Um último ponto verificado por esta pesquisa, no sentido de identificar uma certa compatibilidade com as respostas anteriormente obtidas foi com relação aos elementos responsáveis pelo sucesso da empresa. As respostas, conforme revela a figura 17, foram as mais variadas, no entanto algumas tiveram uma maior ocorrência a saber: *qualidade, atendimento, bom preço, muito trabalho, trabalho em equipe, forma de administrar, dedicação, atualização, inovação e planejamento*.

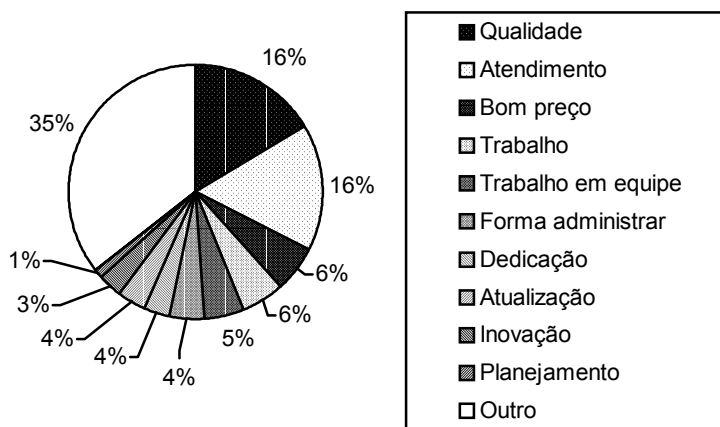


Figura 17: Elementos responsáveis pelo sucesso da empresa

É interessante destacar que apenas uma empresa atribuiu seu sucesso à *estratégia traçada*. Essa empresa ao responder sobre a forma como enfrenta os problemas com a concorrência, disse ser *observando rotinas e decisões que deram*

certo e repetindo-as; o mesmo ocorreu nas respostas sobre as mudanças, *disse ser por meio de ações e decisões que mudaram os negócios*. Considera-se nesse caso, que essa empresa reconhece nessas rotinas um padrão que tem norteado seus negócios.

Vale lembrar que, segundo Porter (1996), algumas empresas têm se utilizado de instrumentos de gerenciamento no lugar da estratégia. Para Porter o problema está na falha entre distinção entre eficiência e efetividade. Eficiência implica melhorar os processos, fazer certo. Contudo, existem muitas empresas que são eficientes e pouco eficazes.

Empresas muito eficientes, mas pouco eficazes, nem sempre sobrevivem. O contrário também pode ocorrer: empresas pouco eficientes, mas com uma boa estratégia tornam-se eficazes, e certamente, sobrevivem, porque a estratégia faz com que ganhem a concorrência de mercado e aumentem sua produtividade.

É importante também destacar que, segundo Slack(1997), é a função produção que fornece as condições necessárias e coloca em prática a estratégia definida pela empresa, garantindo à organização a vantagem competitiva a longo prazo.

Assim, percebe-se que as ações na empresa não podem ser fruto do acaso. A empresa precisa reconhecer os critérios segundo os quais o cliente se decide pela compra e todas as ações precisam estar correlacionadas, para que o sucesso da empresa seja duradouro.

5.3 O conceito de estratégia utilizado pelas microempresas

Os resultados obtidos conduzem esta pesquisa para a seguinte afirmação: O conceito de estratégia foi considerado pela maioria das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, no período entre 1999 a 2002.

São 14% de empresas que planejam ações para enfrentar a concorrência e ganhar clientes (estratégia como *plano*) e 41% de empresas que competem a partir da repetição de um padrão de ações observado como eficiente (estratégia como *padrão*).

O conceito de estratégia utilizado pelas microempresas está relacionado às definições de Mintzberg apresentadas no capítulo 2 - as estratégias *realizadas*

(padrões de decisões e ações) que tanto podem ter sido *deliberadas* (preconcebidas), como podem ter surgido de forma *emergente* (padrões realizados na ausência de uma intenção).

As respostas mostram que a partir da atuação das pessoas, individual ou coletivamente, foi possível às microempresas aprenderem a respeito de uma situação. Dessa forma, as estratégias realizadas referem-se às ações e decisões tomadas pelos membros da organização, algumas formalizadas num plano; e uma grande maioria referem-se às ações e decisões repetidas por um certo período, por terem sido consideradas eficazes. São, portanto, padrões repetitivos de atividades com uma lógica implícita, que une as partes, tal como concebe a *escola do aprendizado*, nas abordagens de Mintzberg (2000).

Tendo observado que as microempresas que atuam com produtos padronizados e servem consumidores em geral têm uma preocupação em diferenciarem-se de seus concorrentes, priorizando um ou outro critério que normalmente é levado em consideração pelo cliente, torna-se importante lembrar que, segundo Porter (1991), efetividade operacional é a capacidade de a empresa desempenhar atividades semelhantes melhor que os concorrentes, e isso só pode ser conseguido por meio de uma estratégia. Caso contrário, a empresa estará somente melhorando seus processos, tornando-os mais eficientes, mas nem sempre são eficazes para permitir que as empresas tornem-se lucrativas e cresçam.

Nesse sentido é válida a crítica que Mintzberg (2000, p. 167) faz com relação à *escola do aprendizado*. Uma empresa “sob o regime do incrementalismo - aquele beliscar constante ao invés de uma boa mordida” poderá ter seu direcionamento central dissolvido em manobras táticas. E tática não é sinônimo de estratégia. Segundo Tavares (2000) é o conjunto de táticas que forma a estratégia, e para uma empresa ser bem-sucedida, a estratégia precisa estar apoiada em todos os componentes táticos da empresa. Por sua vez, as táticas devem apoiar-se mutuamente, serem coerentes e complementares para que possam constituir-se em estratégia. A estratégia engloba todos os processos da empresa e se estiver funcionando abrangerá um período maior de tempo; ao contrário da tática que tem uma finalidade específica, em determinado momento. Esse deve ser um cuidado tomado pelas microempresas.

Quando uma empresa dissolve seu direcionamento em manobras táticas pode ocorrer o que se observou nesta pesquisa: 41% são empresas que trabalham de forma reativa aos problemas que surgem. Não têm uma estratégia.

Percebe-se ainda que as mudanças nas microempresas emergiram das decisões tomadas no dia-a-dia, ou seja, de rotinas. Pelo fato de as rotinas serem atividades interligadas, as mudanças realizadas em uma rotina, determinam mudanças maiores no processo. Mintzberg ao abordar sobre a *escola do aprendizado*, mostra a partir da *teoria evolucionária*, a possibilidade de uma empresa influenciar o seu processo de mudanças, retirando as rotinas que foram ineficazes e inserindo novas rotinas que são criadas a partir da experimentação ou da observação das práticas dos concorrentes. A partir dessas abordagens, percebe-se que essa tem sido a prática da maioria das microempresas entrevistadas.

Também, a partir da percepção de que 82 % dos microempresários contam com funcionários auxiliando nos processos, vale comentar que Mintzberg, ao se referir sobre a *escola do aprendizado*, descreve como surgem as idéias para mudanças estratégicas. Nessa concepção, as idéias dependem da iniciativa e das aptidões dos empreendedores internos ou seja dependem das pessoas que atuam na base da hierarquia das organizações – os funcionários empreendedores. Nesse sentido, as grandes mudanças realizadas nas microempresas podem ter sido influenciadas pela visão de seus funcionários sobre as necessidades da empresa. Esse é um ponto importante na gestão das empresa. A valorização dos funcionários e abertura para participação deles nas decisões da empresa precisam ser levadas em consideração pelos microempresários.

Faz parte ainda das concepções da *escola do aprendizado*, abordada por Mintzberg, a *teoria do caos* - a qual chama a atenção das organizações para estarem preparadas para as mudanças e para a adaptação contínua a novas e imprevisíveis situações, sendo esse um requisito para a gestão estratégica.

No entanto, os resultados da pesquisa indicam que a maioria das microempresas ainda não está consciente da necessidade de preocupar-se constantemente com o ambiente no qual está inserida. Isso pode comprometer o gerenciamento da empresa, principalmente, porque a falta de acompanhamento do ambiente externo pode levar a empresa a não perceber a necessidade de mudança, e dessa forma, padrões que foram eficazes no passado podem não ser suficientes para vencer a concorrência. Mesmo que a esses padrões acrescentem-se novas

rotinas, pode ser tarde demais. O segredo não está em a empresa realizar mudanças constantes, está em saber o que mudar e quando mudar.

Torna-se importante destacar, com base no referencial teórico apresentado, que a formulação e a implementação de estratégia são um único processo, não podem ser vistas pelos empresários como processos separados: primeiro formulação de uma estratégia, depois sua aplicação prática. Mintzberg diz que as pessoas pensam a fim de agir, e também agem a fim de pensar; ao tentarem realizar coisas, se for observado que elas funcionam, esses experimentos gradualmente convergem em padrões estratégicos viáveis.

Percebe-se que a estratégia concebida como um processo de aprendizagem das empresas viabiliza esse processo de formulação e implementação, desde que não descuidem de acompanhar as mudanças e de procurar se adaptar continuamente às novas situações que demandam do ambiente externo - sendo esse um requisito para a gestão estratégica.

De acordo com os objetivos específicos desta pesquisa, o que se propõe na seqüência deste trabalho são algumas sugestões de medidas a serem tomadas pelos microempresários para que realmente a gestão estratégica se efetive e que as empresas possam crescer. São medidas embasadas nas abordagens de autores referenciados neste trabalho.

5.4 Proposições para a gestão estratégica das microempresas

A partir dos resultados desta pesquisa, pode-se afirmar que o conceito de estratégia empresarial foi considerado no processo de gestão da maioria (55%) das microempresas entrevistadas em Ponta Grossa, no Paraná, porém não em número satisfatório. 55% são empresas que têm uma estratégia deliberada, a partir de um *padrão* decorrente de pequenas ações e decisões tomadas anteriormente e consideradas efetivas. Mas há também um grande número de empresas, 41%, que ainda não considera esse importante elemento de gestão em seus negócios.

Assim, com base no referencial teórico e nos resultados da pesquisa são sugeridas algumas medidas que podem ser úteis aos empresários para um redirecionamento ou prosseguimento de suas ações:

- Dado o grande número (55%) de empresas que consideram mais importante a empresa estar preocupada com suas operações internas, sugere-se uma atenção maior às contingências e oportunidades que demandam do ambiente externo, pois, com base nas afirmações dos teóricos, pode-se afirmar que por mais importante que seja o acompanhamento dos processos internos da organização, são as condições de mercado que decidem o retorno que a empresa terá sobre seus investimentos e a necessidade ou não de novas aquisições. Torna-se portanto perigoso às empresas, preocuparem-se mais com essas questões internas e deixarem de acompanhar as tendências e variações do ambiente externo. Pois além das contingências que demandam do ambiente geral, também são decisivas as relações com seus *Stakeholders*. O ideal, é o que mostra Tavares (2000) e Stumpf (1994): que sejam analisadas as tendências do ambiente externo, e depois a situação da empresa no que se refere à sua capacidade interna, procurando-se uma interação em ambos.
- As observações do ambiente externo permitem perceber também quais são principais forças em torno da empresa: novas empresas, rivalidade entre as concorrentes atuais, surgimento de produtos/serviços substitutos, poder de negociação dos clientes ou poder de negociação dos fornecedores. Definidas essas forças, a empresa precisa pensar em estratégias que lhe garantam não sucumbir a essas forças. Foi observado que as principais forças em torno das microempresas entrevistadas são a entrada de novas empresas e a rivalidade entre as concorrentes, assim, sugere-se as recomendações de Porter (1991) - o uso de *estratégias competitivas genéricas*: A primeira estratégia, é aquela que procura atingir a *liderança no custo total*, por meio da manutenção de custo baixo em relação aos concorrentes. Isso exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, redução de custo pela experiência, controle rígido dos custos e despesas, minimização em custos nas áreas de planejamento e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, e outros mais. Estratégia como essa favorece à empresa, porque a defende contra as principais forças competitivas como: compradores poderosos que exercerão influência somente para baixar os preços ao nível do principal concorrente; protege também contra fornecedores poderosos ao enfrentar

com maior flexibilidade os aumentos de valores dos insumos; além disso, cria para as empresas novatas certas barreiras de entrada. Por outro lado, exige que a empresa tenha outras posições favoráveis como acesso à matéria-prima, exige grande investimento em equipamento atualizado, preços fixos e prejuízos iniciais para sua consolidação no mercado.

A segunda estratégia genérica refere-se à *diferenciação em produtos ou serviços*, que proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, porque baseia-se na lealdade dos consumidores para com a marca de seus produtos. Ela aumenta as margens de lucro, não havendo necessidade de baixo custo; cria barreiras de entrada em função da lealdade do consumidor; produz também margens mais altas de lucros o que facilita as negociações com compradores, porque a singularidade de sua marca não deixa margens para comparações; além disso torna-se mais fácil a negociação com fornecedores. Contudo, para uma empresa atingir a diferenciação, há necessidade de realizar *trade-off* com a posição de custo, porque ambas são incompatíveis, as atividades para criá-la são dispendiosas. Essa estratégia pode ainda gerar riscos como: a imitação reduzir a diferenciação ou o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada tornar-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca.

A última estratégia descrita por Porter é o *enfoque a um determinado grupo comprador, a um segmento da linha de produtos ou a um mercado específico*, visando atendê-los de forma mais efetiva que as concorrentes, por isso as políticas definidas na empresa são voltadas para essa preocupação. E mesmo que a empresa não atinja a diferenciação ou baixo custo em relação ao mercado como um todo, atingirá uma ou ambas as posições em relação ao mercado específico que escolheu. Essa estratégia proporciona defesa contra cada força competitiva, além de auxiliar na seleção de metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos. Mas, o enfoque implica riscos como limitações na parcela de mercado que pode ser atingida e exige *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas e pode também envolver *trade-off* com a posição global de custo; também os concorrentes podem encontrar submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizarem a empresa.

Como visto, cada estratégia tem suas vantagens e possibilidades de serem copiadas, por isso destaca-se mais uma vez a importância da observação do ambiente externo, das mudanças que ocorrem nesse ambiente, para não ser copiado e vencido pelo concorrente.

- Foi observado nos resultados da pesquisa, que a maioria dos dirigentes de pequenos negócios (55%) se utiliza de estratégias deliberadas para os negócios. Ainda que nem todas as empresas as tenham formalizadas num plano escrito (14%), fica evidente a importância que têm dado à estratégia empresarial, na condução de seus negócios. No entanto, conforme destacam Mintzberg (1999, 2000) e Andrews (2001), a estratégia precisa ser duradoura, enquanto as condições de mercado permitirem; e precisa mostrar a direção a ser seguida, precisa revelar seus objetivos, propósitos e metas, não pode estar centrada apenas na situação atual. Recomenda-se portanto que a estratégia seja planejada e descrita num plano formal. Estando a estratégia de negócios expressa num plano escrito, as chances de a empresa crescer e tornar-se cada vez mais lucrativa são aumentadas, além de o dirigente contar com maior segurança em suas decisões do dia-a-dia.
- Recomenda-se, também, que a estratégia esteja aliada a uma meta de longo prazo. Ter uma meta de longo prazo motiva o empresário a desencadear um planejamento formal, que lhe garante visualizar aonde ele quer chegar com sua empresa e o que precisa fazer para chegar a esse futuro. Isso é gerenciar estrategicamente.
- Sendo a função produção o coração ou a função central da maioria das empresas, recomenda-se atenção maior à sua administração. A função produção provê produtos e serviços aos clientes, estabelecendo interface com as outras funções existentes na empresa, bem como tem três importantes papéis a serem desempenhados: de apoio, implementação e impulsão para a estratégia empresarial. Slack(1997) destaca que a maioria das organizações têm uma estratégia para seus negócios, mas é a função produção que fornece as condições necessárias e coloca em prática a estratégia, garantindo à organização a vantagem competitiva a longo prazo. Assim, é

responsabilidade da função entender como a produção contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais a longo prazo, e a partir desse entendimento, centrar-se nos objetivos de desempenho que trazem a vantagem competitiva para a empresa, além de ser responsável pelo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema.

- Considerando que o processo de planejamento não é algo fácil, principalmente para microempresários que não dispõem de conhecimento em pesquisa de mercado, análise financeira, gerenciamento de recursos humanos e outros; e não contam também com suporte de *staff* nessas áreas por serem pequenos negócios, sugere-se a busca desse conhecimento ou orientação nas instituições de ensino superior que contam com incubadoras de empresas ou hotéis de projetos de negócios; também nas instituições de treinamentos, escritórios de consultoria, órgãos de apoio aos micro e pequenos empresários, e associações comerciais disponíveis na maioria das cidades, como é o caso de Ponta Grossa, que conta com vasto número de instituições para apoio nesse sentido.
- Foi observado que é grande o número de empresas constituídas por um número mínimo de funcionários (30%), e algumas com um (16%) ou nenhum funcionário (18%). Sobre essa questão é importante lembrar o que foi observado em Longenecker (1997), que muitos empresários de pequenos negócios têm dificuldade em fazer a empresa crescer, porque o crescimento envolve mudanças na estrutura da empresa, exigindo níveis gerenciais e na maioria dos casos a contratação de mais funcionários; e por inabilidade para delegar ou falta de confiança na competência dos funcionários, os empresários optam por assumirem a responsabilidade por todas as atividades.

A efetivação de qualquer atividade exige das pessoas envolvidas o comprometimento. Comprometimento não significa ser “o faz-tudo” na empresa, significa pensar maneiras de fazer as coisas de maneira mais rápida, melhor e mais lucrativa. Nesse sentido, contratar funcionários e dividir o trabalho com esses colaboradores pode ser vantajoso.

Comprometimento envolve por parte do empresário aprender a confiar nas pessoas, para a formação de uma equipe competente e comprometida.

É relevante também destacar, que manter funcionários competentes trabalhando envolve também comprometimento, no sentido de se criar um ambiente favorável de respeito e colaboração mútua. Os funcionários estando satisfeitos, sentem-se motivados a comprometerem-se com o trabalho e a realizarem as atividades de forma cada vez melhor. A motivação para o trabalho gera comprometimento.

- Tendo-se observado que 55% das empresas entrevistadas, ao escolherem a forma legal de constituição da empresa, optaram pela firma individual, torna-se importante destacar que conforme observado em Longenecker (1997) e Sebrae/Na (2001), as sociedades comerciais são formas mais vantajosas para as empresas, pois sendo constituídas por duas ou mais pessoas, fornecem maiores garantias nas operações bancárias e podem ser vendidas ou transferidas para outras pessoas caso ocorra o falecimento de um. São vantagens das quais as firmas individuais não podem desfrutar. Além disso, nenhuma pessoa é auto-suficiente, sempre haverá uma área em que o empresário não tem tanta habilidade, podendo ser vantajoso, dividir as responsabilidades com um sócio, complementando-se, assim, as habilidades um do outro.
- Outra recomendação, é que decisões que implicam grandes mudanças nas empresas sejam tomadas com base num planejamento formal. Evitando-se com isso, problemas que podem prejudicar os negócios, levando empresários a terem que fechar suas portas. Conforme destaca Tavares(2000), toda mudança visando ao crescimento exige decisões, que devem ser tomadas com base em atividades planejadas, intencionais e estratégicas.
- Finalmente, uma última recomendação voltada aos empreendedores, que têm uma idéia e desejam se lançar na criação de seu próprio negócio, e aos que já são empresários, é que se utilizem do Plano de Negócios. Essa ferramenta de planejamento descreve a idéia do novo negócio, projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros, bem como expressa a estratégia

a ser usada para atingir os objetivos de curto e longo prazo tanto para os primeiros anos da empresa, como pode ser utilizado para planejamento em todos os anos de atuação da empresa, conforme afirma Dornelas (2001).

Foi observado, nesta pesquisa, o grande número de empresas que iniciaram sem um plano formal (84%) e continuam depois sem essa preocupação. Essa prática pode até dar certo, como foi o caso de muitas das entrevistadas, porém os custos com os erros, com a falta de informação e o recomeço impedem a empresa de crescer e ter um retorno mais rápido sobre seus investimentos.

É evidente que as questões de gerenciamento estratégico não se esgotam nas sugestões levantadas, no entanto, acredita-se serem um passo importante para diminuir o número de empresas extintas a cada ano.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo contém as conclusões e recomendações referentes a este trabalho de pesquisa.

Na primeira seção, este capítulo apresenta as conclusões extraídas da análise e interpretação dos dados coletados; na segunda seção, argumenta sobre o cumprimento dos objetivos propostos; na terceira, destaca as limitações da pesquisa e apresenta as recomendações de temas para trabalhos futuros.

6.1 Conclusões da pesquisa

Da análise e interpretação dos dados das entrevistas realizadas nas microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, decorrem as seguintes conclusões:

- O ambiente geral das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, caracterizou-se como instável em vários períodos, exercendo influências que tanto poderiam favorecer como prejudicar os negócios das empresas. As variações mais consideráveis foram na economia, na tecnologia e nos fatores de mercado, tendo sido o ano de 2000 mais favorável que 2001 para os negócios.
- Já o ambiente específico mostrou-se bastante favorável. Ponta Grossa, por se constituir no principal entroncamento rodo-ferroviário do Sul do país, proporciona vários benefícios às empresas em geral. Além disso, a análise apresentada no capítulo 4 permitiu verificar alguns *Stakeholders* das microempresas: fornecedores, entidades governamentais, associações comerciais e de classe, bem como instituições que dão suporte às microempresas, tanto em questões financeiras, de consultoria e pesquisa, como de apoio comercial e legal.
- O tipo de atividade exercida pela maioria das microempresas entrevistadas, em primeiro lugar, é o comércio (49%), e em segundo lugar está a prestação de serviços (25%).
- A maioria são empresas jovens, que têm de 0 a 2 anos de atuação (26%), seguida por um grande percentual de empresas com mais de 10 anos (24%).

- A forma principal de organização legal é a firma individual (55%).
- Apenas 18% são empresas de uma única pessoa, ou seja, o proprietário é a própria mão-de-obra. As empresas restantes, 82%, são empresas que contribuem com a geração de empregos. Sendo a maioria (30%) empresas que empregam de 2 a 3 funcionários.
- Os consumidores em geral são o público-alvo atendido pela maioria (68%) das microempresas.
- O mercado em que as empresas atuam é bastante dinâmico, no sentido de competição e poder de barganha. Os principais elementos que exercem influência sobre as microempresas são em primeiro lugar a rivalidade entre os concorrentes (30%); em segundo, a entrada de novas empresas no mercado (28%) e; em terceiro lugar, o poder de negociação dos clientes (14%).
- A maioria trabalha com produtos/serviços padronizados (66%).
- A maioria das empresas entrevistadas (84%) não foi criada a partir de um plano de negócios, e sim, a partir de idéias e decisões que deram certo.
- A maioria das microempresas (55%) ainda não está consciente da necessidade de preocupar-se constantemente com o ambiente no qual está inserida, suas preocupações estão voltadas, principalmente, para os problemas internos.
- O conceito de estratégia foi considerado na gestão da maioria das microempresas entrevistadas em Ponta Grossa, no Paraná (55%). Embora a maioria se utilize de estratégias que não foram explicitadas em planos formais, são estratégias realizadas que emergiram de pequenas decisões e ações, tornando-se um *padrão* eficaz.
- Apesar de um grande percentual indicar que as empresas têm uma estratégia para seus negócios, a utilização desse conceito não atingiu um número satisfatório, visto ser significativo o percentual de empresas sem estratégia para seus negócios (41%).
- As grandes mudanças nos negócios da maioria (63%) das empresas não foram planejadas, mas sim ocorreram a partir de pequenas ações e decisões tomadas no dia-a-dia da empresa.
- As proposições para a gestão microempresas, por estarem embasadas em pressupostos teóricos dos autores adotados neste trabalho, são relevantes no

sentido de servirem como ponto de partida para um redirecionamento ou prosseguimento de suas ações.

6.2 A concretização dos objetivos propostos

A pergunta que se buscou responder nesta pesquisa foi a seguinte: se o conceito de estratégia foi considerado na gestão das microempresas em atividade no ano de 2002, em Ponta Grossa, no Paraná?

Buscou-se resposta para esse questionamento estruturando-se o objetivo geral em torno dessa pergunta. Porém, estando a formulação e implementação de estratégias atreladas às contingências que demandam do ambiente externo, foram propostos outros objetivos específicos para consecução do objetivo geral.

O primeiro objetivo específico, com relação a caracterização do ambiente das microempresas foi contemplado no capítulo 4, quando descreveu-se os elementos do ambiente geral, no que se refere às variáveis de origem tecnológica, social, econômica, demográfica, legal, ecológica, mercadológico e cultural; e também quando apresentou-se no capítulo 4, os *Stakeholders* das microempresas como: fornecedores, concorrentes, entidades governamentais, associações comerciais e de classe, bem como os aspectos geográficos e legais que beneficiam as microempresas.

O segundo objetivo específico, referente aos elementos que exercem influência sobre as empresas, foi atingido no capítulo 5 da pesquisa, ao se verificar que a rivalidade entre os concorrentes (30%) são a força que mais gera dificuldades às empresas; ficando em segundo lugar a entrada de novas empresas no mercado (28%); e em terceiro lugar, o poder de negociação dos clientes (14%).

O terceiro objetivo foi contemplado também no capítulo 5, quando a análise e interpretação dos dados revelou que as microempresas entrevistadas, em sua maioria (55%), aplicaram no ano de 2002 o conceito de estratégia em seus negócios – uma estratégia como a que Mintzberg (2001, p. 27) apresenta: “...especificamente um padrão em um fluxo de ações” .

O quarto objetivo, referente à proposição para a gestão estratégica das empresas, foi contemplado ao final do quinto capítulo, com sugestões como: atenção maior às contingências e oportunidades que demandam do ambiente

externo; identificação das principais forças em torno da empresa e utilização de estratégias competitivas genéricas; descrição da estratégia num plano formal; estabelecimento de uma meta de longo prazo aliada à estratégia; entendimento do papel central que a função produção deve ter nas empresas; busca de informação para o planejamento nas instituições de ensino superior e instituições de treinamento, orientação e consultoria; formação de uma equipe de trabalho competente e comprometida; constituição de sociedades comerciais; realização de mudanças nas empresas com base num planejamento e a utilização do Plano de Negócios para iniciar e para gerenciar a empresa.

O objetivo geral buscava verificar até que ponto o conceito de estratégia foi considerado na gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná. Esse objetivo foi contemplado quando concluiu-se, no capítulo 5, que o conceito de estratégia não atingiu um número satisfatório de utilização, dado o grande percentual de empresas que trabalham sem uma estratégia para seus negócios, ou seja, sem um padrão consistente de decisões e ações .

6.3 Limitações do trabalho e sugestões para estudos complementares

A primeira limitação percebida está ligada à abrangência deste trabalho, visto que está voltado especificamente à percepção da gestão das microempresas de Ponta Grossa, no Paraná, impossibilitando generalizações acerca da totalidade das microempresas brasileiras.

A segunda refere-se ao fato do estudo voltar-se apenas à gestão das microempresas em atividade no ano de 2002. É desconhecido o motivo da extinção das microempresas que estiveram cadastradas no Setor de Alvará da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa em anos anteriores e se essas microempresas tinham uma estratégia traçada para seus negócios.

A terceira refere-se ao estudo das mudanças realizadas nas microempresas. Neste trabalho, as mudanças foram analisadas sob o aspecto da elaboração de um planejamento, não abrangendo os eventos que influenciaram mudanças realizadas nas empresas e a relação com a formulação e implementação de estratégias.

Apesar de considerar esses itens como limitações, por outro lado, são elementos que poderão vir a ser temas de novas pesquisas na área, e nesse sentido, faz-se as seguintes sugestões para estudos complementares:

- O conceito de estratégia na gestão de microempresas das cinco regiões do Brasil.
- A utilização do conceito de estratégia nas microempresas extintas, nos últimos anos.
- As mudanças estratégicas realizadas nas microempresas desde que iniciaram.

O desenvolvimento desses temas sugeridos, certamente, proporcionaria maior conhecimento das questões relativas à utilização do conceito de estratégia e à gestão das microempresas.

REFERÊNCIAS

ALMANAQUE ABRIL. **Brasil e Mundo**. São Paulo: Abril, 2001. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/almanaque/aberto/home/index/shtml>> . Acesso em: 23 mar. 2002.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In. MINTZBERG, Henry e QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 8402**: Gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia. Rio de Janeiro, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informações e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informações e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informações e documentação – apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2001.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE PONTA GROSSA - ACIPG. **Guia de negócios e ruas – Ponta Grossa**. Ponta Grossa: EPG, ano 06, 2000/2001.

BATEMAN, Thomas S.; SCOTT A. Snell. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BLAU, Peter M. e SCOTT Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Instrução Normativa nº 34 - SRF**. Dispõe sobre o Sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte (Simples). Brasília, DF, 30 mar. 2001.

CENAFOR – Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para a Formação Profissional. **Técnica de pesquisa survey**: curso programado individualizado para pesquisadores em áreas afins. São Paulo: CENAFOR, v. 2, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Book, 1994.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EXAME. São Paulo: Abril, n. 7, p 121, mai. 1997.

EXAME. São Paulo: Abril, n.734, p.18, 21 fev. 2001.

EXAME. São Paulo: Abril, n. 735, p.100, 07 mar. 2001.

EXAME. São Paulo: Abril, dez. 2001. Edição Especial.

FREEMAN, R. Edward e REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. XXV, n.3, Spring, 1983.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HSM Management. n. 5, p.98, nov.-dez. 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2000**. Rio de Janeiro. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/home/shtml>> : Acesso em: 30 abr. 2002.

JAMES, Barrie G. Strategic planning under fire. **Sloan Management Review**: Summer, 1984.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LITTERER, Joseph H. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Spring 1999, p. 21-30.

MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning Part I: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v.27.n3,1994, p12-21.

MINTZBERG, Henry; et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2000.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**: Fall, 1987, p.25-33.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991, p. 26 –27.

PEGN. São Paulo: Globo, n. 156, p. 21-24, jan. 2002.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. What's Strategy? **Harvard Business Review**. nov - dez, 1996, p. 61-78.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA GROSSA - PMPG. **A princesa dos campos gerais**: Perfil – Atualização 2001. Ponta Grossa: Secretaria Municipal da Indústria e Comércio, 2001.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de Pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Avalie suas capacidades de gestão**. Apostila de curso. Curitiba: CEFET-PR, 2000.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Saraiva, 1999.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Geração empresa**: programa para formação de jovens empreendedores. Curitiba: PR, 1998.

SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Pesquisa “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas”**. Brasília:

Sebrae/NA, out, 1999. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/microempresa/200.252.248.100/site/na/conmpe.nsf>>

Acesso em: 5 jan 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa.; FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. **Aprender a empreender**. Brasília: Sebrae/NA, 2001.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Microempresa**. Brasília: Sebrae/NA. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/microempresa.html>>
Acesso em: 12 out 2001.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STUMPF, Stephen A. **O desafio do crescimento empresarial**: como desenvolver o seu negócio de forma lucrativa. Rio de Janeiro: Campus, 1994. .

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. **Welcome to Paraná**. Ponta Grossa: UEPG, 2001.

VALÊNCIO, Marcos Antônio; OLIVEIRA, Ivan Brasil T. **Estudo de viabilidade econômico-financeira para instalação de uma EADI** - Estação Aduaneira Interior em Ponta Grossa/PR. Santos: IBS, 2001.

VEJA. São Paulo: Abril, 26 de dez., 2001.

VEJA. São Paulo: Abril, 23 jan., 2002.

APÊNDICE - Formulário de Entrevista

<p>FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA COM MICROEMPRESA UFSC CEFET-PR/UNID.PG</p>	<p>ORIENTAÇÃO Preencher os parênteses do 1.3 ao 2. 13 com X e completar o anexo quando necessário.</p> <p>1 IDENTIFICAÇÃO</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> <p>1.1 Número do formulário:</p> <p>1.2 Data: ____/____/____</p>	<p>1.3 Nome dos entrevistadores:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. CARACTERÍSTICAS DA MICROEMPRESA</p>		
<p>2.1 Tipo de atividade <input type="checkbox"/> indústria <input type="checkbox"/> comércio <input type="checkbox"/> serviços <input type="checkbox"/> indústria e comércio <input type="checkbox"/> comércio e serviços <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		
<p>2.2 Qual o negócio da empresa? <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		
<p>2.3 Tempo de atuação <input type="checkbox"/> 0 a 2 anos <input type="checkbox"/> 3 a 4 anos <input type="checkbox"/> 5 a 6 anos <input type="checkbox"/> 7 a 10 anos <input type="checkbox"/> mais de 10 anos <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		
<p>2.4 Quanto aos proprietários: <input type="checkbox"/> 1 proprietário <input type="checkbox"/> 2 sócios <input type="checkbox"/> 3 sócios <input type="checkbox"/> mais de 4 sócios <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		
<p>2.5 Quanto ao número de funcionários <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> de 2 a 3 <input type="checkbox"/> de 4 a 5 <input type="checkbox"/> de 6 a 9 <input type="checkbox"/> de 10 a 19 <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		
<p>2.6 Sobre a criação da empresa: <input type="checkbox"/> Foi criada a partir da elaboração de um Plano de Negócios. <input type="checkbox"/> Foi criada a partir de uma idéia e decisões que deram certo. <input type="checkbox"/> Outro: <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		
<p>2.7 Seus clientes são: <input type="checkbox"/> um tipo especial de cliente <input type="checkbox"/> consumidores em geral <input type="checkbox"/> Outro: <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		
<p>2.8 Os produtos/serviços são: <input type="checkbox"/> padronizados <input type="checkbox"/> diferenciados Se padronizados, o que a empresa faz para atrair clientes?..... Se diferenciados, em que consiste a diferença? <div style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</div> </p>		

<p>2.09 Em relação a sua forma de administrar, sua <u>principal</u> preocupação é :</p> <p><input type="checkbox"/> com os problemas internos da empresa como: retorno sobre investimentos, novas aquisições, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> com as mudanças no ambiente externo como: na concorrência, na tecnologia, na sociedade, na economia, nas leis e na política - que interferem no bom funcionamento da empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</p>
<p>2.10 Como a empresa age para enfrentar os problemas com concorrência e para buscar clientela?</p> <p><input type="checkbox"/> Por meio de um plano que busca tornar a empresa diferente das concorrentes.</p> <p><input type="checkbox"/> Observando rotinas e ações que deram certo, eliminando as rotinas e ações ineficazes e inserindo novas rotinas.</p> <p><input type="checkbox"/> Trabalhando cada dia de forma reativa aos problemas que surgem.</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</p>
<p>2.11 As grandes mudanças nos negócios da empresa ocorreram:</p> <p><input type="checkbox"/> por meio de um plano pré-definido visando ao futuro da empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> por pequenas ações e decisões que foram mudando os negócios da empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> nenhuma mudança foi realizada até hoje na rotina de negócios da empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</p>
<p>2.12 Entre os principais problemas enfrentados pela empresa estão:</p> <p><input type="checkbox"/> o surgimento de novas empresas no mesmo ramo de negócio.</p> <p><input type="checkbox"/> a forte concorrência e rivalidade entre as empresas concorrentes.</p> <p><input type="checkbox"/> o surgimento de novos produtos/serviços que substituem a utilidade dos oferecidos pela empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> o poder de negociação dos clientes em relação a exigências sobre produtos/serviços.</p> <p><input type="checkbox"/> o poder dos fornecedores sobre a empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Outro:</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</p>
<p>2.13 A que você atribui o sucesso de sua empresa?</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/> anexo</p>

ANEXOS:

- 1 - Não respondeu
- 2 - Não tem conhecimento
- 3 - Mais de uma resposta
- 4 - Nulo